جـــامعـــة الجـــزائـر

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي
دراســة حالــة
المطحنة الصناعية لمتيجة

أطروحـة ماجستـير فـي علـوم التسيـير

فـــرع : إدارة أعمال

إعــداد الطالبة: بن قرقورة ليندة

إشراف الأستاذ: د. عبدالوهاب سويسي

لجنـــة المنـاقشـة

الأستـاذ:	د.هاشم جمال	رئيسا
الأستـاذ:	د.عبدالوهاب سويسي	مشرفا
الأستـاذ:	د.شنوفي نورالدين	عضوا
الأستـاذ:	د.بن ديب رشيد	عضوا

السنة الجامعية ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨

بسم ا الرحمن الرحيم

لا يغيـ ـر ا ما بـقوم حتى يغيـ ـروا ما بأنفسـهـم

الآية (١١): الـرعـد

الإهـــداء

 إ   امـي و أبـي العـ ـ ـزيزين.

 إ   كـل عـائـ ـ ـلتـ ـي.

 إ   كـل زمـ ـلائي و زميـ ـلا .

 إ   اساتـ ـذتـي الكـ ـ ـ ـرام.

 إ   كـل مـن قـدم   يد ا ساعـدة فـي انـجاز هذا العمل ا تواضع.

إ   كـ ـل هـ ـؤلاء اهـدي عمـلي

كلمة شكر

أتــقــدم جزيل الشكر و الإمتـنان إ :

 أبــي الــذي أعان ا ــاز هــذا الــعمل.

 أستاذي الكر الدكتور سويسي عبد الوهاب الذي كان منارا

توجيهاته القيــمة و إصراره على الإنضباط ا ــاز هذا العمل.

 أعضاء اللجنة ا وقرة بتفضلهم الإطــلاع و تقييم عملي ا تواضع ا

ساعد إثرائــه.

 إ كــل مــن ســاعــد ا از هــــذا الــعمل.

إ كــل هــؤلاء أرقــى معــا التــقــدير و الإحتــرام

فهـرس الجـداول

فهـرس الاشكــال

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعتبر علم المنظمات من العلوم المستفيضة بالبحوث و الدراسات، التي شكل تراكمها رصيدا معرفيا هاما ساهم في تحليل و فهم طبيعة الكيان المعقد للمنظمة، و لعل من أهم إسهامات مدارس الفكر التنظيمي في دراسة هذه الظاهرة، ما قدمته مدرسة النظم التي اعتبرتها نظاما مفتوحا يتفاعل بشكل متبادل و متداخل مع عناصر البيئة التي تحيط به، و التي ينعكس تأثيرها على نشاط المنظمة و توجهاتها، بالمقابل اعتبرها علماء الإجتماع نظاما متكاملا من السلوك الإجتماعي تدعمه منظومة من القيم و المعتقدات و الإفتراضات الأساسية، إذ تتأثر المنظمة بطبيعة الثقافة السائدة في مجتمعها الذي تستمد منه إطارها الثقافي، و يظهر هذا التفاعل من خلال ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية محددا ثقافيا و اجتماعيا للسلوك التنظيمي،إذ يعبر المورد البشري عن مخزونه القيمي و الفكري في شكل ممارسات سلوكية،تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد أنماطها الواجب تبنيها، و العمل على تعديلها وفق متطلبات التنظيم، كما تعد المرجعية التي يستند إليها العامل في إدراك الواقع التنظيمي، و التفاعل مع مختلف مواقفه قصد تحقيق التكيف و إيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية ،كما تسعى لتفعيل الأداء و السلوك التنظيميين، تحقيق تنسيق و تماسك النظام، ضمانه صحة المناخ التنظيمي،كذلك تسمح العوامل المكونة للرصيد الثقافي بتفعيل عملية الإتصال التنظيمي، التي تعتبر صعبة التحقيق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها – لغة، معايير، عادات...- في إيصال المغزى الحقيقي من خلال رسالة الإتصال، لأفراد تختلف خلفياتهم الثقافية، و لأن هذه العناصر التنظيمية يمثل مستوى فعاليتها مؤشرا عن ارتفاع مستوى الفعالية العامة بالمنظمة، فإن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل مجموع هذه العناصر يؤكد أهميتها و دورها في تحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، كما يؤكد على أن غياب المضمون الثقافي بالمنظمة يعمل على توجيه و ضبط الممارسات السلوكية و تحقيق ايجابيتها، يؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية و الإضعاف من تماسك النظام و صحة مناخه التنظيمي، بالإضافة إلى تدهور فعالية كل من الأداء و الإتصال، و التي تعتبر بمجمعها مؤشرات لتدني مستوى الفعالية التنظيمية.

باعتبار أن ضعف الثقافة التنظيمية قد يؤدي إلى مشاكل أو صعوبات ذات منشأ ثقافي فإنه من الممكن العمل على الرفع من مستويـات الفـعالية التنظيميـة مـن خـلال انتهـاج مـا عرفــه علمـاء السلوك و المنظمات بمناهج التطوير التنظيمي .
و في هذا السياق فإن موضوع دراستنا يتمحور حول الإجابة عن الإشكالية التاليـــــة:

كيف يمكن الاعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية ، فإننا نطرح التساؤلات التالية:
١- ماهي أهم مضامين الثقافة التنظيمية؟
٢- ماهي أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية؟
٣- ماهي أهم آليات إحداث التزاوج بين الثقافة التنظيمية و برامج التطوير التنظيمي؟
و لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:
١- الثقافة التنظيمية محدد و موجه للسلوك التنظيمي.
٢- يؤدي غياب مضمون ثقافي تنظيمي واضح إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.
٣- التطوير التنظيمي برنامج يسعى للرفع من مستويات الفعالية من خلال البعد الثقافي.

و تتجلى الأهـداف الرئيسـية من هذه الدراسـة فـي:

١.توضيح أهمية الثقافة التنظيمية و دورها و أهم أبعادها في المنظمة.
٢.إبراز أبعاد التفاعل بين الثقافة و الفعالية التنظيمية.
٣.إيضاح أهم المشاكل و الصعوبات ذات البعد الثقافي و انعكاسها على مستويات الفعالية التنظيمية.
٤.التعـرف علـى أهـم آليـات إحـداث التطوير التنظيمي.
٥.التركيز على دور المورد البشري و أهميته في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي.
٦.التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة المورد البشري لبرامج التطويـر.
٧.التعـرف علـى أهـم الأنشطة المدعـمة و المساهـمة في الإدارة الفاعـلة لبرامج التطوير التنظيمي.

أما عن أهمية دراسة الموضـوع فتتجـلى فـي:

اعتبار التطوير التنظيمي قضية إستراتيجية في ميدان إدارة الأعمـال، تناولتهـا الكثـير من البحوث و الدراسات و الكتابات الحديثة، لأنها تمثل تحديا حقيقيا يقع على إدارة المنظمة تبني مفاهيمه و مبادئه، و الإحاطة بأهـم طـرق إنجاحـه و تفعيله فـي ظـل مـا تعيشه بيئة المنظمـة مـن حركيـة و اضطراب، إذ أضحى تبني التطوير التنظيمي إلزاميا لا يمكن للمنظمة المضي بتجاهله و عدم إعطائـه الأهمية الكافية، و تبرز أهميـة التطويـر التنظيـمي فـي تبنيـه للبعد الثقافي و اعتمـاده كمـدخل استراتيجي نحو تحقيق أهداف الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى أهمية تحقيـق التـوازن بـين إحـداث التطوير و استمرار المنظمة مع المحافظة على ما تم تحقيقه من نتائج لبرامج التطوير.

كما انه تـم اختـيار الموضـوع للأسبـاب الـتاليـ ـة:

١- اعتبار قضية التطوير التنظيمي إحدى القضايا المعاصرة في مجال إدارة الأعمال.
٢- يرتبط إحداث التطوير التنظيمي بمتغيرات نوعية – الثقافة ، السلوك التنظيمي- و التي تعتبـر أساس الكيان التنظيمي.
٣- تعتبر الثقافة التنظيمية موضوعا لا يقل أهمية من حيث المضمون عـن بـاقي الموضـوعات المقترحة للدراسة في ميدان إدارة الأعمال.
٤- الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة و السلوك التنظيمي لان نقطة الاتصال بين التطوير التنظيمي و الثقافة و جميع مجالات المنظمة هي المـورد البشـري الـذي يميـزه السـلوك التنظيمـي.
٥- الاقتناع الشخصي بأهمية الموضوع و ضرورة دراسته.

بـينما تتـمثل مـحددات الـدراسـة فـي:

عدم وجود دراسات ترتبط مباشرة بالموضوع، و من خلال عملية المسح المكتبي و عبـر الانترنيـت توصلت إلى إيجاد الدراسات التالية:

- ثقافة المؤسسة والتغيير،أطروحة ماجستير،سلام سليمة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،جامعة الجزائر،٢٠٠٤ التي سعت إلى إبراز أهم نقاط الإرتكاز في إحداث تغيير ثقافي و أهم الآليات المنتهجة.

- ♦ الإتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة، نعيمة بوسوسة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير،جامعة الجزائر، ٢٠٠٥ و التي من خلالها تم التوصل إلى اعتبار الثقافة التنظيمية إستراتيجية حقيقية من أجل تفعيل عملية الإتصال التنظيمي.

و لتحليـل طبيعـة العلاقـة القائمـة بيـن متغيـرات الإشكاليـ ـة المطروحـة اعتمـدت المـنهج الوصفي و التحليلي، باعتباره المنهج المستخدم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصـر الظاهرة محل الدراسة، و القيام بدراسة حالة لمؤسسة جزائرية ، نسعى من خلالها إلى تسليط الضـوء على الظاهرة محل الدراسة و توضيح أهم أبعادها.

و لعل من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

- **المنظمة**: *L'Organisation - Organization*

عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء و الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخـر و تتداخل العلاقات فيما بينها و بين البيئة و الخارجية لتحقيق أهداف محددة.

- **البيئة التنظيمية**: **L'Environnement organisationnel–** ***organizationel Environment***

هي مجموع المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تشكل قيودا تتفاعل معها المنظمة قصد التكيف.

- **الثقافة**: *La Culture- The culture*

هي ذلك المركـب المعقـد مـن القيم والمعتقدات و الأفكار و الأهداف و المبـادئ الأخلاقية و الاتجاهـات السائدة بين جماعة في مجتمع معين و كل المهارات التي يكتسبها الافراد فيه.

- **القيم: *Les valeurs- The values***

هي عبارة عن أحكام تفضيلية تحكم تصرفات الفرد في حياته العامة مثل الاعتمـاد علـى النفس،التعـاون أو المنافسة، مجموعة مبادئ و ضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد و المجتمعات ضـمن مسـارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات و تقاليد و أعراف المجتمع.

- **الاتجاهات**: *Les tendances -The trends*

هي تنظيـم منسـق لـه مجموعة من المعتقدات حول أشياء أو أشخاص أو موضوعات معينة و عـادة مـا تعتمد على ما هو موجود من قيم اجتماعية.

- **النسق القيمي العامل: *Système de valeurs- The system values***

هي مجموع القيم، الأفكار،الأحكام التي تتكون نتيجة تراكمها في شكل منسجم و منسق و التـي يسـتخدمها الفرد العامل قصد التكيف مع واقعه التنظيمي، تتمثل العوامل المساهمة في تكوين النسق القيمي للعامـل فـي مجموعة العوامل الثقافية و التاريخية و الإجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التنظيمية.

- **التكيف**: *L'adaptation- Accomodation*

عملية ديناميكية يستهدف بها الفرد تعديل سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا مع بيئته.

- **السلوك التنظيمي:** *Le comportement organisationnel- The organisationnel Bahaviour*

و هو السلوك الإنساني الذي يصدر عن العاملين على اختلاف مواقفهم داخل المنظمة، و الذي يؤثر في نشـاط المنظمة و يعكس كيفية تفاعلهم مع البيئة.

- **المسؤولية الاجتماعية:** *La responsabilité sociale – Public Responsability*

تمثل مسؤولية المنظمة عن الأنشطة التي تؤثر في المجتمع إيجابا أو سلبا و تقاس بمـدى اسـتجابة المنظمـة لإحداث الرفاهية في المجتمع و المساهمة في

تقليص أو حل المشاكل الإجتماعية فهي طريقة من خلالها تؤدي المنظمة الحد الأدنى مما يتوجب عليها اتجاه الأطراف المتعامل معها.

- **الإدارة بـالأهداف** *Le management par objectif - Management by Objective*

إذ يعرف هذا النمط في الإدارة على انه أسلوب في التخطيط و الإدارة و التقييم، يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير و في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابـل الأهـداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الانحرافات و معالجتها وصولا للأهداف المتفق عليها.

- **الإدارة بالقيم**: *Le management par valeurs- The management by values*

ترتكز الإدارة بالقيم على مفهوم القيم، فهو عبارة عن هيكل شامل يسمح بإعادة رسم أو تشكيل الثقافة التنظيمية بصورة مستمر قصد إعادة صياغة الثقافة التنظيمية السائدة.

- **إدارة الجـودة الشـاملة**: *Le management de la qualité – Total quality management Total*

إدارة الجودة هي محاولة مستمرة للتحسين و تطوير في جودة المنتجات و الخدمات، كما تعتبر محاولة لإشباع رغبات العملاء، الاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين، التحسين المستمر للعمليات التنظيمية،القياس و التقيـيم المستمر،التدريب المستمر، فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر احد التطبيقات الهامة لبرامج التطوير التنظيمـي باعتباره يسعى لتحقيق التحسين و التطوير المستمرين.

- **الـ ـفعالية التنظيمية** *L'efficacité- Effictiveness*

يرتبط تحقيق الفعالية التنظيمية بتشخيص عام للمنظمة قصد الكشف عن المشاكل و المعوقات و مسـبباتها و العمل على تقويمها و البحث عن الفرص التطوير الممكنة.

- **المناخ التنظـيمي**: *Le climat organisationnel- The organizationel climat*

يعبر عن مجموع الخصائص الداخلية لبيئة العمل و مجموع القيود التي تحدد طبيعة العلاقات الوظيفية للأفراد، اذ يعتبر متغيرا وسيطا بين المتطلبات الوظيفية و حاجات الأفراد.

- **القيادة**: *La direction- Leadership*

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة ، أما القيادة كعملية هي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية تنظيمية، و حفز السلوك نحو تحقيق هذه الأهداف.

- **الأداء التنظيمي**: *La performance organisationnelle– Organizationel performance*
- يعبر الأداء التنظيمي عن المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقهـا، كمـا يعتبـر ناتجـا لسـ ـ ـلوك الأفراد في ممارسة نشاطهم داخل المنظمة.
- **التطوير التنظيمي**: *Le développement organisationnel- The organizationel development*

هو عملية تغيير و إعادة صياغة لأنماط السلوك التنظيمي من خلال الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية قصد الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية باستخدام مناهج البحث في العلوم السلوكية.

- **التغيير التنظيمي** : *le changement organisationnel- The organizationel change*

هو تلك العملية المدروسة و المخططة لفتـرة زمنية طويـ ـلة، و التي تنصب عـ ـ ـادة علـى الخطـط و السياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيـا الأداء، إجـ ـراءات و طـ ـرق و ظروف العمل، و غيرها بغرض تحقيق المواءمة و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية قصد البقاء و الاستمرار، و تعتبر عملية التطوير التنظيمي نمط من أنماط التغيير التنظيمي.

- **الإبداع التنظيمي**: *L'innovation – The Innovation*

عمل ذهني بدايته فردية يتم تعزيزه من خلال الجماعة ثم يتم تطوير هذه الأفكار من خلال الإطار المنظمـي، الذي يتبنى هذه الأفكار و يعززها و التي تتضمن المرونة و الخروج عن المألوف،و التي تحسن في النهاية من كينونة الفرد و المنظمة.

- **إعادة الهندسة**: *Reengineering*

هي إعادة التصميم الجـوهري للعمليـات التنظيميـة لتحقيـق تحسـينات أساسـية فـي جوانـب تتعلـق بالتكلفة،الوقت،الجودة،فإعادة هـنـدسـة الـ ـمنظمة لا تـعـ ـني تـكيـ ـيف الـ ـوظائف و تـ ـعديل الـهـياكل،و التكنولوجيا،أو الموارد البشرية،و إنما يجري استخدام مفهوم الصفحة البيضاء.

- **التدريب**: *Apprentissage - Training*

يعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ،ويعرف بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويـد الافـراد بمجموعة من المعلومات و المهارات المؤدية إلى رفع معدلات الأداء، من خلال التعلم الذي يقترن بالتغير في السلوك.

- **صحة المناخ التنظيمي**: *Organization Health*

مصطلح مجازي يقصد به تمتع المناخ التنظيمي بسهولة الاتصال،و تسوده روح الفريق و الثقة و الاحترام و يعد هدفا من أهداف التطوير التنظيمي.

- **الرضا الوظيفي**: *La satisfaction professionnelle - Job satisfaction*

مجموعة من الاتجاهات يحملها العامل نحو وظائف المنظمة .

- **الإرهاق أو التعب** : *La fatigue morale ou physique - Exhaustion*

حالة نفسية يشعر بها العامل نتيجة تعرضه للضغوط .

كما أنـه تـم تـقسيم الـبحث إلـى أربعة فـصول:

- ♦ **الفصل الأول**: أين تناولنا مضامين الثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلـى مفهـوم الثقافـة التنظيمية، أهميتها، وظائفها، مكوناتها، مراحل تشكيلها و أبعاد تفاعلها مع الإدارة.
- ♦ **الفصـل الثاني**:و الـذي تناولـنا مـن خلالـه أبعـاد التفاعـل بين الثقافـة التنظيمـيـة والفعالية التنظيمية، من خلال التـطرق إلى مفهـوم الفعاليـة، إطارهـا النـظري، دور الثـقافة في تحقيقها و انعكاس غياب المضمون الثقافي على مستوى الفعاليـة.
- ♦ **الفصل الثالث**: و الذي من خلاله تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي و النظري لمصطلح التطـوير التنظيمي، أبعاد ارتباطه بمختلف برامج التغيير و لاسيما التغيير الثقافي،أهم معوقـات تنفيـذ برامج التطوير خاصة مقاومة العنصر البشري،آليات إحداث التطوير التنظيمي مـن خـلال الاعتماد على البعد الثقافي أوهم مراحله و الأنشطة المساهمة في الإدارة الفاعلة لـه.
- ♦ **الفصل الرابع**: يتمثل في الفصل التطبيقي الذي خصص لدراسة حالة لمنظمة جزائرية قصـد التعرف على أبعاد المدخل الثقـافي و دوره فـي إحـداث التطـوير التنظيمـي و تفعيـل نتائجـه،بالإضافة إلى تسليط الضوء على دور آليات إدارة الموارد البشرية في تجسيد برامج التطوير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة.

و بـا التوفيـق

الفصل الأول:

مضامين الثقافة التنظيميـــــة

تمهيـــــد

المنظمة نظـام اجتماعي يتكـون نتيـجة تفـاعل مجموعة أنظمة فرعية، داخل نظام أكبر، مستخدمة قيما و مدركات إلى تماسك النظام و تحقيق أهدافه و أهم خاصية تتميز بها المنظمة هـي طابعها الاجتمـاعي، إذ تعتبر كيان اجتماعي ذا حدود مميزة و شفافة تسمح للمنظمة بالتفاعل مع بيئتـها التنـظيمية و لاسيما الثقافية منها، إذ تعتبر المتغيرات الثقافية من أهم المتغيرات البيئية فالإتجاه الحالي لمنظري المنظمات هو اعتبارهـا نظام ثقافي فرعي عن نظام الثقافي للمجتمع بكل ما يحمله من قيم و افتراضات تؤثر في خصائص المنظمـة من خلال مفهوم الثقافـــة التنظيمية، التي تلعب دورا هاما في صـياغة قـيم العامـل و تحديـد طبيعـة سلوكياتـــه في مختلف مواقف العمل، المورد البشري هو المورد الحقيقي المعتمـد عليـه فـي تحقيـق أهداف و أساس استمرارية و نجاح أي منظمة و المسؤول عن إدارة جميع عملياتها، فهو الـذي اجتهـد فـي إنشائها و يبذل جهدا فيها لما يتميـز به مـن قابلـية التغـير و الـقدرة على إحداثه تفاعلا مع الإفـرازات البيئية و ما يحمله من قيم ثقافية تصيغ أنماط التفكير و السلوك، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على شكل التنظـيم و ما يؤديه من أنشطة و مهام،كما تتفاعل مع إدارة المنظمة و تؤثر في صياغة و تحديد توجهاتها المستقبلية.

المبحث الأول: ماهية الثـقـافة الـــتنظيمـــية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية و تطور منذ أولى الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة، حيث حاولت الكثيـر من الإتجاهات إعطاء معنى واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية،التي ترتبط بمجموعة من الأبعاد كالثقافة الوطنيـة التي تعتبر الثقافة التنظيمية نتاجا فرعيا لها،كما تؤدي مجموعة من الوظائف و أهمية كبيرة في تحقيق تماسك النظام،تتكون هذه الأخيرة مرورا بمجموعة من المراحل،كما تتميز بمجموعة من المكونات تميزها عن غيرها.

المطلب الأول :مفهوم الثقافة التنظيـــمية

يعني مصطلح الثقافة مجموعة القيم و العادات و المعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخـرين مـن وحدة اجتماعية مثل شعب واحد[1]، كما عرفت الثقافة بأنها نمط من أنماط السلوك الذي يتبعه أفـراد المجتمـع الواحد و قد صيغت العديد من التعاريف قصد إيجاد إطار متكامل لمفهوم الثقافة التنظيمية، التي نـذكر منهـا الاتجاهات التاليـــــة :

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،٢٠٠٣،ص٤٣٤.

١.من المفكرين من اعتبر أن الثقافة التنظيمية نظام من المعاني المشتركة و القيم و الافتراضات الأساسية التي يتمـــسك بها الأعضاء و تميز المنظمة عن غيرها إذ تمنحها الهوية، هي عبارة عن خصـائص أساسـية تظهر من خلال القيم المنظمية [٢] و أهم التعاريف التي صيغت في هذا الإتجاه:

- تمثل الثقافة التنظيمية المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة و القيم المشتركـــة.
- تتعلق الثقافة التنظيمية بتماسك و انسجام القيم والأساطير و البطولات و الرمـوز التـي تنتجهـا[٣] المنظمة.
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الرموز و الطقوس الشائعة في المنظمة و التـي تميزهـا عـن غيرها.
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشـترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله.

٢.أما الاتجاه الثاني من المفكرين فاتجه للتأكيد على أن الثقافة التنظيمية تستمد من ثقافة مجتمعها إذ تعرف: على أنها :

- مجموعة من العوامل الخاصة التي تشرح قواعد العمل و تعتبر نتاج فرعي عن الثقافة الوطنــية، فهي مجموعة الطقوس و العادات و الرموز المشتركة بين غالبية العاملين.[٤]
- تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم و اعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعـد و معايـير و أنماط سلوكية مشتركـة...الخ ، كمـا أن ثقافــة المنظمـة تمثـل شخصيـتهـا و مناخهـــا و هي التي تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد.
- تتفرع الثقافة التنظيمية عن الثقافة الوطنية و من جهــة أخـرى تتكــون من خلال القيـــم، المعتقــدات و التاريخ و الأحداث، الطابوهات و الإشارات كعوامل متقاسمة بين غالبية الأفـراد داخل المنظمة ومنه فهي متغير أساسي يشرح الواقع الحالي و يبـرر الاختيـارات الإسـتراتيجية المستقبلية للمنظمة[٥].

٣.الاتجاه الثالث أكد على أهمية الثقافة التنظيمية في حل المشاكل التنظيمية و ضبط السلوك التنظيمي والتأكيد على اعتمادها نظام الخبرة و المعرفة داخل المنظمة،إذ تعتبر مجموعة العوامل التي تشرح قواعد العمل[٦] :

---

[٢] ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،دار الشروق،عمان،الطبعة١ ،٢٠٠٣،،ص٣٢٦.

[٣] سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير،٢٠٠٤،ص٠٣.

[٤] www.2000Christophe Durand @1992Edition liaisons.com Site internet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2006

[٥] Ibid.

[٦] www.2000Christophe Durand @1992Edition liaisons.com Site internet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2006

- الثقافة التنظيمية مفهوم يشير إلى الفلسفة و نمط التفكير و السلوك و الاعتقادات و القيم المشتركة، التي تكون أساسا لكل الأعمال و الأنشطة داخل المنظمة[٧].
- الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التـي يشـترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات[٨].
- الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد و متعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير فـي ضبط و تحديد سلوكات الأفراد في مختلف المواقف المهنية و الإجتماعية.
- هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها اكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر و إمكانية المحاكاة[٩].
- هي نظام يسمح بإيصال و تداول الخبرة الفردية الموجودة فهي إذن طريقـة لتحصـيل المعـارف الجماعية المتراكمة عبر الزمن .
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم التي يعتنقها الفريق و يطورها و يراها ملائمـة لحـل المشـاكل التنظيمـــــة.
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات، و التوقعات و القيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمـة والتـي تنتقل من جيل إلى آخر، تؤدي هذه الثقافة إلى معايير (قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأفراد المقبولـة داخـل المنظمـة و تظهـر مع مـرور الوقت المفاهيـم و الممارسـات التـي تكـون عادة غيـر مسجلة، لتركز على معايير و قيم معينة، لتشرح عناصر تلك الثقافة المهمة و ترتبط هذه المفاهيم عادة مباشرة بمهمة المنظمة و تشكل الثقافة سلوك الأفراد داخلها[١٠].

٤.أما اتجاه آخر فقد بلور مفهوما للثقافة التنظيمية ليؤكد على أن حل المشاكل التنظيمية يكون من أجل التكيف مع البيئة الخارجية و قصد الإندماج الداخلي وهو ما أكدته التعاريف التالية:

- إذ يري **Shein** بأنها مجموعة القيم التي يعتنقها الفريق و يطورها لحل المشاكل التنظيمية و التأقلم مع المحيط[١١]، كمـا تعبـر عـن مجموعـة الافتراضـات الأساسيـة التـي وضعتهـا جمـاعة ما أو كونتها أو اكتشفتها قصد حل مشاكل التأقلم مع البيئة و الإندماج الداخلي[١٢].

---

[٧] إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص٥١.

[٨] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي،دار حامد للنشر، عمان، ٢٠٠٣، ص٢٦٢.

[٩] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر،الجزائر، الطبعة ٠٢، ٢٠٠٣ ،ص٠٦،٠٧.

[١٠] توماس وهيلان، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي،معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠، بدون بلد، ص١٨٣.

[١١] نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، ٢٠٠٥، ص٨٧.

[١٢] Emmanuel Arnaud,Le management stratégique de l'information,ED Economic ,Paris,1994,p71.

- تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة معلم و موجه للسلوك التنظيمي، كما تساعد أعضاء المنظمة في التعامـل مع البيئة الداخلية و الخارجية[١٣].

٥. اتجاه آخر اتجـــه إلى ربط الثقافة التنظيمية بالتكنولوجيا، إذ تدخل في إطار الثقافة التنظيميـة منظومـة الاعتقادات و القيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع و خاصة كأعضاء عاملين فالثقافة التنظيمية هي التي تضع الحدود حول أي تكنولوجية، يمكن تطبيقهـا للحصـول علـى الأهـداف المرغوبـة فيهـا و كيفيـة استعمـــــال التكنولوجيا المتوفرة[١٤]**(Davis 1968)**.

و كمحاولة لصياغة مفهوم شامل وواضح وملم بجميع المفاهيم التي طرحتها مختاف الإتجاهات، يمكن تعريف الثقافة التنظيميــة علـــى أنها:

"منظومة من الافتراضات الأساسية، القيم، المعتقدات، العادات و القواعد التي يشـترك فيهـا كـل أعضـاء المنظمة، كمـا تعتبـر خليـطا مـن ثقافـة المجتمع، ثقافة أصحابها، و الأفراد العاملين بها و بمثابة معلم و موجه للسلوك التنظيمي، إذ يتخذها العاملون في المنظمة مقاربة لفهم الواقـع و حـل المشاكـــل التنظيميـة المتعلقة بالتكيف مع البيئة الخارجيـة و التكامـل في البيئـة الداخليـة وقاعدة مرجعيـة كأسـاس لتحديـد السلوكيات والممارسات الصحيحة ، هي موضوع خاضع للتطور و التغير[15] بشـكل مسـتمر حسـب اتجـاه المعرفة و الخبـرة و اتجـاه مؤشـرات حـركة التعليـم فـي المنظمة، تتـكون عبـر تاريـخ المنظمة و تنتقل من جيل إلى آخر ، غير أن هذا التغيير يكون ذو طبيعة تطويرية غير جذرية.

رغم تعدد التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية و اختلافها فإنها تشترك بعنصر القيم التي تمثل القاسم المشـترك بين تلك التعاريف، باعتبارهـا المفهـوم الأساسـي لتقييـم موقـف الأفراد و سلوكهـم في المنظـمـــات، و تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية و التفاعل المستمر بينهم حيث أن تبني المنظمـة لقيم معينة يصاحبه توقع تبني أعضاء التنظيم لهذه القيم.

المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص و التي يمكن إجمالها فيمـــــا يلي:

١. تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات وهي كل ما يعتقده الأفراد و يعد غير قابـل للنقاش، تنشأ عن القيم و المعتقدات المتداولة داخل المنظمة و تتكون من خلال[١٦] :

أ- يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما و يجدون الحل على اعتبار أنه الأمثل.

---

[١٣] إسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره،،ص٥١.

[١٤] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير،مرجع سبق ذكره،،ص٠٧

[١٥] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة ٠١، ٢٠٠٤،ص١٩٩

[١٦] E.Delavalee,La culture d'entreprise,Edition d'organisation,2002,P28.

ب- يثبت هذا الحل فعاليته، مما يؤدي إلى تبنيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضـاع مشابهـة، يصبح نوعا من المسلمات فالقيم و المعايير و المسلمات تمثل مرجعية و خلفية قوية في أوضاع تحتـاج إلـى التدقيـق.

٢. الثقافة نظام مركب، إذ تعتبر نتاج لتفاعل مجموعة من العناصر هي[١٧]:

أ- الجانب المعنوي ويعبر عنه النسق القيمي و المعتقدات و الأخلاق...الخ.

ب- الجانب السلوكي، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية لضبط السلوك التنظيمي.

ج- الجانب المادي و هو كل ما يعمل عـلى نـقـل الثقـافة التنظـيمية فـي شكـل مادي(مجموع الوسائل ...الخ).

٣. تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية التراكم بصفة مستمرة و متصلة، إذ تنشأ عبر مراحـل تـاريخ المنظمـة و تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق التعلم و المحاكـاة، تمـنح المنظمـة هويـة مسـتقلة ومتميـزة عـن غيرهـا.

٤. تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد و ضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحـل المشاكـل التنظيميـة.

٥. تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير و التطور و هو ما يضمن استمرارية المنظمة، حيث أنه أثناء انتقال الثقافـة التنظيمية عبر الأجيال المختلفة قد تفقد أو تكتسب ملامح جديدة ما يجعلها تستجيب باستمرار لمتطلبات المنظمة في حل مشاكلها.

٦.تكتسب الثقافـة التنظيميـة خاصيـة المرونـة و قابلـية التكيـف و الـقدرة على الاستجابة لمتطلبـات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمـة.

المطلب الثالث: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، حيث أن أي تجاوز لبنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، بناءا على ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلـى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمـات، كما تعمل على توسيع أفق و مدارك الأفراد حول الأحداث فـي البيئـة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث و الأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، إذ يتصرف الأفراد

[١٧] E.Delavalee,La culture d'entreprise, Ibid,P25.

في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقا لثقافتهـم فبـدون معرفة ثقافة الفرد يصعـب التنبـؤ بسلوكـه و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في اعتبارها إطار لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي، كما تؤدي مجموعـة مـن الوظائف يمكـن إجمالهـا فيمـا يلـي:

١. تمنح الثقافة التنظيمية أعضاءها شعورا بالهوية، إذ لها دور في تعريف الحدود و خلق الإختلافـات بين المنظمة والآخرين.

٢.تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الإلتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية و تعتبر حلقـة وصـل بـين أعضاء المنظمة.

٣.تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تعزز من ثباتـه.

٤. تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطائها معنى لنشاطات المنظمة و باعتبارها مرشدا لانتهاج السلوك الملائم[١٨].

٥. تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية القدرات و الكفاءات العامة للمنظمة عـن طريـق تطـوير نظـام المعلومات و الاتصال و العمل بتنسيق لاتخاذ القرارات الرشيـدة.

٦.تسهيل فعاليات الإدارة الموارد البشرية[١٩]عن طريق فهم الطبيعة البشرية و التعامل على أساس تعـدد الثقافـات، إذ تشكل إدارة التنوع الخلفيات الثقافية تحديا هاما لإدارة المنظمة.

٧. تسعى إدارة المنظمة من خلال التركيز على المدخل الثقافي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

و تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة الفوائد التي تحققها و التي يمكن تلخيصها في :

١. الهويـــة

تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة الهوية و شخصية تميزها عن غيرها، و لا تعبر الهوية عن السلوكيات أو القيم المصرح بها، و إنما تعتبر الركيزة المنطقية لأنظمة الإدارة المعتمدة في المنظمة، حيث انه عند قيام المنظمة باختيار طرق الإدارة أو اختيار الهيكل أو تحديد الاستراتيجيات فإنها تبحث عن الحلول التي أثبتت نجاعتها من قبل،هذا يعني عدم وجود نموذج يمكن أن تقلده المنظمة.[٢٠]

٢. التنســيق[٢١]

إن تقييم نتائج المنظمة أصبح مرتبطا بمدى التنسيق و الإنسجام بين القرارات المتخذة و النتائج المحصل عليها، مما يؤكد على عدم وجود نموذج يمكن للإدارة تقليده و إنما تعتبر مكونات الثقافة التنظيميـة عنصـر التنسيق و الإنسجـــام بين الجماعة.

---

[١٨] توماس وهيلن، دافيد هنجر،الغدارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره ،ص١٨٥

[١٩] بوسوسة نعيمة،الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة،مرجع سبق ذكره،ص٩٩.

[٢٠] M.Thevenet,Audit de la culture d'entreprise,Edition d'organisation,Paris,1986,p25,26

[٢١] Stratégor,Politique général d'entreprise DUNOD,Paris,2002, P685

٣.الثبـــات

لا تعتبر الثقافة التنظيمية حالة ساكنة و إنما تتطور باستمرار من خلال مراحل حياة المنظمة، إذ تتأثر الثقافـة التنظيمية و تؤثر في تاريخ المنظمة، كما أنها تشكل آلية للتعلم المستمر داخلها .إن احتواء المنظمة على ثقافة قوية لا يؤدي إلى جمودها و إنما يحد من إمكانيات التطور، حيث أن وجود هذا النوع مـن الثقافـة المتميز بقيم عميقة يتقاسمها أعضاء المنظمة ووجود ملامح مسيطرة لا يمنع تغيرها و لكنه يحد مـن فـرص التغييــر.[٢٢]

بالمقابل فإن هناك حدود لاستخدام الثقافة التنظيمية و التي تتمثل في:

١. خطر الإنغـــلاق

إن الحرص على تحقيق التنسيق قد يؤدي إلى التصرف بطريقة غير عقلانية إذا كانت الثقافة التنظيمية تشكل تراثا محتفظا به تصبح مكانا منعزلا و منغلقا يحد من كل إمكانية للإبداع أو التغيير.

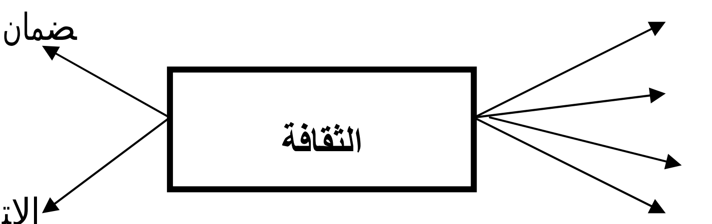
٢. خطر التعدديـــة

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تبرير أفعال الماضي و تكوين منطق للأحداث وشرح و تبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن، لذلك يطرح تنوع الثقافة التنظيمية –الثقافات فرعية- تحديا حقيقيا للإدارة المنظمة من أجل إدارته و توجيهه لخدمة أهداف المنظمة.

٣.الثقافة القوية

تعمل المنظمة بتناسق مع نظام القيم الذي تعتمد عليه في اتخاذ قراراتها و إدارتها فالمنظمة يجـب أن تمتلـك ثقافة جيدة تسمح لها بمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية و الإندماج الداخلي، إلا أن التحدي الحقيقي لا يكمن في تطوير الثقافة التنظيمية و إنما في جعلها فعالة[٢٣]. يوضح الشـكل رقـم (٠١) خصـائص الثقافـة التنظيمية و أهم وظائفها المتمثلة في النهايات التي تسعى إلى تحقيقها:

الشكل رقم:(٠١) خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية



www.2000ChristopheSource: Durand @1992Edition liaisons.com Site internet créé par C.Durand et d'autres vue 15/11/2006

---

٢٢ Stratégor,Politique général d'entreprise,Ibid,p27.
٢٣ Stratégor,Politique général d'entreprise,Ibid,p29.

المطلب الرابع :أبعاد الثقافة التنظيميــة

تتموقع الثقافة التنظيمية بين مفهوم الثقافة الوطنيــة- الثقافــة الخـارجـية- و الثقــافات الفرعية – الثقافات الداخلية- كما تتبنى قيم المسؤولية الإجتماعية و القيم الأخلاقية و عليه:

- فان فهم الثقافة التنظيمية يستوجب تحديد مجال الثقافة الوطنية أين توجد المنظمة، إذ تستمد المنظمـة ثقافتها من مجتمعها و يشكل الجزء الأكبر من طبيعة قيمها.
- تسعى الثقافة التنظيمية إلى تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية، و تحقيق الإندماج الداخلي بين مختلـف الثقافات الفرعية.
- تتكون الثقافة التنظيمية جوهريا من مجموع القيم الأخلاقية و قيم المسؤولية الإجتماعية.

١. الثقافة التنظيمية و الثقافة الوطنيـة

تعتبر الثقافة الوطنيـة عنصـرا حيويـا و نمطـا للتفكير فهـي ذلك المركب المـعقـد مـن العادات، الديـن، العقـيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية و الـذي يحـدد طبيعـة و نمـط السلوك الفردي و الجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، هي الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتهـا و يحـدد طبيعـة العلاقـات والتفاعلات فيـما بينها[٢٤] ، كما تستمد المنظمة أسسها و قيمها الثقافية من ثقافة المجتمع الذي يمثـل بيئتهـا الإجتماعية باعتبار المنظمة تجمعا بشريا، فقد سعت الكثير من الدراسات إلى إثبات تبعية

الثقافة التنظيمية للثقافة الوطنية و تخلص عدة مقاربات إلى اعتبار أن القيم السائدة في المجتمع روافد تصـب في نمط الإدارة و في سلوك الأفراد فيها[٢٥]، إذ تمنح المنظمة قيما للإدراك المشترك، و مقاربات لفهم الواقـع التنظيمي،كما أن تأثر المنظمة بالثقافة السائدة في المجتمع يجعل المنظمات المختلفة العاملة في نفـس البيئـة الإجتماعية تتشابه في بعض الجوانب و الأبعاد الثقافية، في نفس الوقت لا توجد في المجتمـع ثقافـة واحـدة و كذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة،إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة أو مهيمنة و هي الثقافة التـي يشـترك فـي أسسها غالبية أعضاء المنظمة، كما نجد الثقافات الفرعية أو الثقافات الداخلية التي تميز المجموعات الوظيفية. كشفت دراسات **Hofsted** التي تعتبر الأكثر ثراءا في مجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة و الثقافة الوطنيـة، من خلال الأبحاث التطبيقية التي أجريت على مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات المتواجدة في ٥٣ بلد مختلف، أنه بالرغم من إرادة الإدارة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المنـظمات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة و ذلك لاختلاف تفسيرات الأفراد وفق مدركاتهم، فقد اختلفت النتيجة من بلد إلى آخر باختلاف الثقافة الوطنية، و عليه توصل الباحث إلى أن عملية الإدارة تحكمها أربعة متغيرات:

[٢٤] www.2000Christophe Durand @1992Edition liaisons.com Site internet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2006

[٢٥] نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة،مرجع سبق ذكره،،ص٩٠.

أ- **البعد الهرمي**: يعبر عن المدى الذي يمكن خلاله أن يقبل أفراد المجتمع التوزيع في مستويات نفـوذ القوة، كلما كانت هذه المتغيرة موجودة بقوة في المنظمات كانت الإدارة أكثر مركزيـــــة.

ب- **عدم التأكـد:** يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المجتمعات،إذ نجد من الدول ما يفضل عملية التخطيط للمستقبل حتى و إن كان مجرد توقع سيناريو يسمح برسم التطورات الممكنة مما من شأنه تخفيض الاضطراب، أما دول أخرى فتفضل حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدي يجعله يبرهن القدرة على التكيف.

ت- **درجة الفردية**: بينت دراسات **Hofsted** أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمسـتوى التطور الاقتصادي فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابــــان حيث أن الـروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي، ما يفسر نمو و نجاح حلقات الجودة فـي اليـابان و أهميـة العلاقات غير الرسمية في منظمات أمريكا اللاتينيـة و الإفـريقيــة التي تقلص المسافة الهرميـة بين الرئيس و المرؤوس.

ث- **درجة الذكورة**: بين **Hofsted** أن الفروقات بين المجتمعات التي تقبـل بالمشـاركة المتكافئـة فـي الوظائف الإجتماعية بين الرجال و النساء و تلك التي تفضل الأدوار الرجالية في النوع الأول نجد فيها العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل، و جو المـرح بيـن الزمـلاء، كمـا يهتمــون كذلك بالتكويــن[26]، أما الحالة الثانية نجد أن الأجر و النجاح الفردي أكثر قيمة في هذه المجتمعات، كما توصل **Hofsted** إلى نتيجتين هامتين هما:

١.إبراز أبعاد الاختلافات الثقافية من دولة إلى أخرى و تحديد نطاق التميز الثقافي و أثره.

٢.مناقشة مبدأ النسبية في نظريات الإدارة و ارتباطها بالخلفيات الثقافية للأفراد التي تؤثر على نظرتهم للأشياء،و بالتالي سلوكهم في المنظمة[27].

و يوضح الجدول رقم (**٠١**): أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة كما حدده **Hofsted**.

---

[26] Jhon RschermerHorne,David S.Chappell,principe de management,Village mondial,Paris,20 02,P66

[27] عبد الناصر محمد علي حمودة،إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،٢٠٠٥، ص١٣٧

الجدول رقم (٠١): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

١- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة و النفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للنفوذ	ثقافات متقبلة للتوزيع غير متساوي للنفوذ
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بـين أفـراد المجتمع، و تجعل طريق السمو و التفوق متاحا أمام الجميـع و بالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تقترب نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة و النفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيـا، كما انه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مـع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفـراد مـن حيث القوة.
٢- مدى تجنب المخاطرة و ظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية اكبر للقواعد و التشريعات المنظمـة و للعمـل الجاد أو الشاق، و الامتثال أو الطاعة، و الأمن.	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، و لا تنظر إلـى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، و تعطـي قيمـا عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عـدم التأكد
٣-مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنوثة	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين، و الميل نحـو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح علـى الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين و المساواة بينهما مع تركيز اكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
٤- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية و المبـادرة الشخصـية و احتـرام خصوصية الفرد و شئونه.	تفضيل التعاون، و الاعتماد المتبادل، و الولاء حو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
٥- مدى التوجه بالحاضر(الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل(الأجل الطويل)	
ثقافات موجهة بالحاضر(الأجل القصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل(الأجل الطويل)
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصـي و غيرهـا مـن التفاصيل الإجتماعية.	تركز على بعض القيم مثـل المثابرة و الإصرار و الادخار مع تركيز اكبر على فروق المكانة الإجتماعية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة،إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص١٣٩

٢. الثقافة التنظيمية و الثقافات الداخلية أو الفرعية

تعتبر المنظمة شبكـة مـن الثقافـات الفـرعية المتعلقـة للمجمـوعات البشـرية الـتـي تكـونـها[٢٨]، العمـــال، المهنيين، النساء، القادة،...الخ، إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، وهو ما أكدته الدراسات التي قام بها **Sain Saulieu** بالإضافة إلى اختلافها فيما بينها من حيث النموذج الشخـصي للتعبير، و العلاقات بالعمل، طريقة التعامل مع الحياة المهنية، الإدراك، التراث المتقاسم بيـن الأعضاء من التجارب الشخصية، إذ تتشكل الثقافات الفرعية نتيجة تفاعل التجمعات البشـرية فيما بينها داخل المنظمة فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير و القواعد، تراثا من التجـارب المشـتركة، ردود أفعال لما تعرض له من أحداث وعليه فإن الثقافة التنظيمية ليست مجرد قيم فلكلوريـة و إنما نتيجة صيرورة لخلق و فحص وفرز معايير و طرق الأداء ووضع مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمـي[٢٩] فمن أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة التي تصبح المرجعية المعتمدة من طرف المنظمة التي لا يكون ظهورهـا نتيجـة تخـطيط أو دراسة من طرف القيادة إذ تبتعد عن البرمجة[٣٠] و كأمثلة عن الثقافات الداخلية الثقافة الوظيفية، الثقافة التقنية، ثقافة الفئة الواحدة و هو مـا يوضـحه الشـكل رقم**(02).** اعتقد الكثير من الباحثين بأن الثقافات الداخلية أو الفرعية قد تضعف من الثقافة التنظيمية إذا كانـت تتعارض معها، و لكن الواقع أثبت أن الكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة من العامين علـى مواجهة المشاكـل اليـومية، فـالتنوع الثقـافي يمكنـه أن يكـون مصدر استراتيـجي إذا تمت إدارتـه بشكل ملائم، لأن القوة العاملة المتنوعة ثقافيا يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة، مما يسمح بالإقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعا، و لكن النقطة الأهم في كيفية تسخير الإختلافات الموجودة بـين الأشخاص حتى يتم إدراكها [٣١] و تقديرها بدل تدميرها.

---

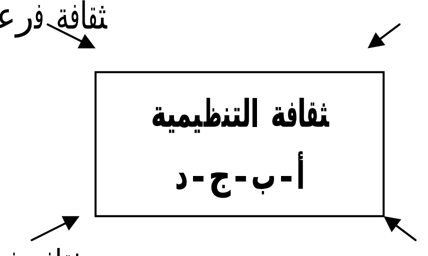
[٢٨] M.Thévenet,Audit de la culture d'entreprise,Opcit ,P36

[٢٩] Gérard Koenig,Management stratégique 'Vision,Manœuvres,et tactique' ,ED Nathan,Paris,1993,P80

[٣٠] M.Thévenet, Audit de la culture d'entreprise ,Opcit,P36

[٣١] محمد سعيد انور سلطانالسلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٤٤٤.

الشكل رقم :(٠٢) الثقافات الفرعية بالمنظمة



بوتقة الانـــصهار

ثقافة فرعية "أ"	**ثقافة فرعية "ب"**
ثقافة فرعية "ج"	**ثقافة فرعية "د"**

التعـدديـة الثقـــافية

المصدر: سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٤٤٢، بالتصرف

٣.الثقافة التنظيمية و المسؤولية الإجتماعية

تعرف الأخلاق على أنها الأحكام الفكرية و الدينية و السياسية، و تشكل بمجموعها دستورا للمجتمع كما تشمل القواعد المقبولة في الكيان الاجتماعي[٣٢]،كما تلعب دورا هاما في تعديل و ضبط السلوكيات و نتيجة الإلتزامات المترتبة عن المنظمة اتجاه مختلف الأطراف المتعامل معها نشأ مفهوم أخـــلاق الإدارة، حيث
يسمح وجود مفهـوم الأخـلاق داخـل التنظيـم بإنشاء مناخ من الثقة و الإحترام المتبادل بين المنظمــة و أفرادها، من خلال إرساء أخلاق محفزة تشجع على احترام الفروقات الشخصية و تسمح بـالاعتراف بحريـة التعبير، إذ يقوم كل فرد في مجال عمله باتخاذ قرارات و تحديد خيارات وفقا لمضامين أخلاقية

---

٣٢ صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمن، الطبعة ٠١ ، ٢٠٠٢، ص٢١٢.

مسترشدا بالسياسات المكتوبة و المعايير غير المكتوبة، و إذا ما تحرى كل فرد في العمل الجوانب الأخلاقيـة في سلوكياته فإنه سيترتب عن ذلك أن تؤدي كل المنظمة عملها بشكل مسؤول[٣٣]، بالإضـافة إلـى أن تحديـد أنسب سبل التصرف الأخلاقي يعتمد على ثلاثة اتجاهات فلـسفية : المنفعـــة العامـــة، الحقـوق الفرديـة، العدالـــة كما أن الأخلاق لا تعكس إلتزاما داخليا للمنظمة اتجاه الزبائن أو الأفراد فقط إنما تعكس التزامات اجتماعية لارتباطها بمفهوم المسؤولية الإجتماعية،فلا زالت التصرفات الإدارية خاضعة للفحص و التـدقيق إذ يحاول المسؤولون تحديد ماهية مسؤولية المنظمة عن الأنشطة التي تؤثر في المجتمع إيجابـا أو سـلبا فهـذا الموضوع يمثل جوهر المسؤولية الإجتماعية[٣٤] التي تقاس بمدى استجابة المنظمة لإحداث الرفاهية في المجتمع و المساهمة في تقليص أو حل المشاكل الإجتماعية فهي طريقة من خلالها تؤدي المنظمة الحد الأدنـى ممـا يتوجب عليها اتجاه الأطراف المتعامل معها[٣٥]، كما تهتم معظم المنظمات بالمسائل الأخلاقية و يحاول الكثيـر منهم تطوير المفاهيم التي من شأنهـا تدعيـم الممارسات الأخلاقية داخـل المنظـــمة و تحسـين السـلوك الأخلاقي و لعل من أهم الخطوات المحددة لتشجيع السلوك الأخلاقي، تبني دستور أخلاقي مدون يحدد القـيم الثقافية و المبادئ الواجب الاهتداء إليها، و الذي يسمح بتحديد طابع السلوك المقبول للأفراد داخل المنظمة.

المبحث الثاني :أبعـاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و السلوك التنظيمـي

يعتبر السلوك التنظيمي أحد أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية التي يعتمـد عليهـا فـي تحديـد توجهاته،إذ يظهر تأثير الثقافة التنظيمية و عوامل البيئة الداخلية على الفرد العامل من خلال مفهـوم النسـق القيمي الذي يحدد تصرفات الأفراد العاملين في مختلف المواقف المهنية.

المطلب الأول : ماهية السلوك التنـــــظيمي

١-مفهوم السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو سلوك العاملين في أماكن العمل و الذي يضم سلوك كل من الفـــرد و الجماعـــــة و التفاعل مع العمليات التنظيمية،كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السـلوكية قصـد التحسـين مـن مستويات الفعالية التنظيمية،[٣٦] إذ تنطوي دراسة السلوك التنظيمي على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المنظمة من ناحية و تفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى[٣٧] ،يتم تحليله وفق ثلاث مستويات من خلال ما يوضحه الشكل رقم (**٠٣**):

---

[٣٣] دافيد راتشمان و آخرون،ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد عبد المتعال، الادارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض،٢٠٠١، ص٢١٩.

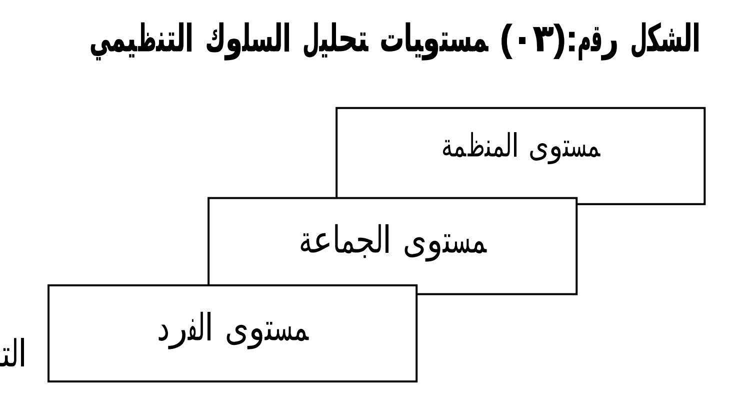
[٣٤] دافيد ويلسون،استراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في ادارة التغيير،ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر، القاهرة، الطبعة ٠٢، ١٩٩٩، ص١٤٤

[٣٥] Gerry Jhonson et d'autres,Stratégique,Pearson Education,Paris,2 Edition,2002,p275,276.

[٣٦] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،،ص١٣.

[٣٧] راوية حسن،السلوك في المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،١٩٩٩ص٠٥

الشكل رقم:(٠٣) مستويات تحليل السلوك التنظيمي



المصدر: راوية حسن،السلوك في المنظمات ،مرجع سبق ذكره،ص١١.

أما العلـوم السلـوكية فنقصـد بها مجموعة المعارف و المبادئ و الدراسات، التي تهتم بوصف و تحليـل و تفسير السلوك الإنساني للعاملين في المنظمة و مظاهره المختلفة، كما تهتم بالتنبؤ بهـذا السـلوك و إمكانيـة التأثير فيه من خلال الأساليب العلمية المنتظمة[٣٨]، قصد تغييره و إدارته بفعاليـــــة.

٢- أهمية دراسة السلوك التنظيــمي

إن دراسة المفاهيم و المحددات السلوكية يمـــكن إدارة المنظمة مــن :

- معرفة علاقة التأثير المتبادل بين الفرد و المنظمة.
- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين نوعية حياة الأفراد داخل المنظمة، وذلك بتوفيـــر أماكن و ظـروف عمل مناسبــة.
- اقتراح حلول فعالة لحل المشاكل التنظيميــــــة.
- تنمية أساس معرفي باستخدام مدخل الأبحاث الميدانية[٣٩].
- رسم سياسات تحفيزية و تدريب مناسبة.
- فهم السلوك التنظيمي يسمح بتحقيق فعالية عملية الاتصال.
- معالجة الصراعات التنظيمية بين الأفراد و الجماعــات.
- تنمية المهارات السلوكية الخاصة بالتعامل مع الآخريــن.
- تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

---

[٣٨] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١،،ص٢٠.

[٣٩] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،،ص١٤.

- إن أهمية الموارد البشرية بالمنظمة تستلزم الإهتمام بها و فهم سلوكها لما لها من تـأثير علـى فعاليـة المنظمة.
- تسمح دراسة السلوك التنظيمي بتحسين أساليب تطوير أداء المـورد البـشـري .
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية يتطلب من المنظمة دراسة السلوك التنظيمـي، قصـد التحكم فيه و التأثير عليه.[٤٠]

٣- أهـــداف دراسة السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى إلى تفهم الأبعاد النفسية و السلوكية للإنسان بصفته موظفـا أو عاملا و لكونه إنسانا يحتكم إلى قوانين و تعليمات تنظم سلوكه إداريا و تنظيميا[٤١]، بالإضـافة إلـى تحقيـق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. التنبؤ بالسلـوك: و يعني القدرة على معرفة اتجاهاته المستقبلية، إذ يزود الدارسين بالأسـس و الأسـاليب العلمية و المنهجية لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، من خلال التنبؤ الدقيق باحتمالات حدوثه.

٢. تفسير السلـوك: من خلال دراسة السلوك التنظيمي يسعى الدارسون إلى تفسير الأحداث و التصرفات التي يفرزها سلوك ما، حيث يستخدم هذا التفسير لتحديد سبب التصرف.

٣.التحكم في السلوك: إن أهم هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال دراسة السلوك التنظيمـي هـو تحقيـق إمكانية التأثير فيه بهدف تحقيق الفعالية في أداء المهام[٤٢].

المطلب الثاني: محددات السلوك التنظيـمي

يتم تحليل السلوك التنظيمي وفق ثلاث مستويات لكل مستوى محدداته الخاصة به و تجدر الإشـارة إلـى أن الباحثين اختلفوا في تصنيف المحددات وفق كل مستوى، حيث تركز الإختلاف بشكل أساسـي فـي تصـنيف المحددات وفق المستويين الجماعي و التنظيمي، منهم من اعتبر أن القيادة و الإتصال التنظيميين هي محددات جماعية باعتبارها تهتم بالتفاعل بين جماعات العمل ومنهم من اعتبرها محددات تنظيميـة باعتبارهـا تتعلـق بالعمليات التنظيمية ، يمكن إجمال أهم محددات السلوك التنظيمي وفق كل مستوى فيما يلـــي:

[٤٠] راوية حسن، السلوك في المنظمات،مرجع سبق ذكره، ص١٥.
[٤١] محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، عمان، الطبعة ١٩٩٣،٠٢،ص٠٧
[٤٢] محمد قاسم قريوني، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره ، ص١٥.

أولا: المستــوى الفردي

إن تفهم السلوك التنظيمي لا يتم إلا من خلال دراسة الدور الذي يلعبه الفرد في التنظيم فسلوك الفرد وتصرفاته في مكان العمل لا تحدد فقط مسيرة الأحداث و إمكانية التنبؤ بها، بل تساعد أيضا الإدارة في تنميــة فعاليــة المنظمة[٤٣]،إذ يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل، كما يتــأثر بكــل مــن الخصائص الشخصية و البيئة التي ينتمي إليها الفرد و يمكن إجمال المحددات الفردية للسلوك التنظيمي فيمــا يلي:

١.الإدراك[٤٤]

يعرف الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير و تنظيم انطباعاته النفسية الحسية لكي يضــيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها، إذ يعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي فســلوك الفــرد انعكاس لإدراكه.

٢.الشخصية

هي مجمــوعة الصفــات الــفردية التي تتطور بفعل العوامل الوراثية و العوامــل المكتسبــــة[٤٥] و يلعــب مفهوم الشخصية دورا هاما في مجال العمل،إذ تؤثر هذه الأخيرة في استجابته لمتطلبات البيئة فسلوك الفرد هو نتاج تفاعل بين الموقف و الخصائص الشخصية، كما تنطوي علــى محــددات بيولوجية،اجتماعية،ثقافيــة و موقفية[٤٦].

٣.الدافعية

هي مجموعة النقائص الكامنــة داخــل الفرد و التي تدفعه و توجهه للتصرف بطريقــة معينة، تتمثل أهمية الدافعية في تحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء[٤٧] و بالتالي الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك.[٤٨]

٤.الإتجاهــات و القيم

عرف العلماء الإتجاه كونه التوجه و الإستعداد المسبق للتصرف بطريقة معينة ، هو النزعة التي تدفع الفــرد للإقبال على شيء أو تجنبه، أما القيم فتعتبر الضوابط السلوكية و المفهوم الأساسي لتقييم موقف و

---

[٤٣] كامل محمد مغربي،السلوك التنظيمي "مفاهيم و أسس،سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"،دار الفكر،عمان، الطبعة٠٣ ،٢٠٠٤، ص٨١

[٤٤] كامل محمد مغربي،السلوك التنظيمي "مفاهيم و أسس،سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم،مرجع سبق ذكره،ص٩٦،ص ٩٧.

[٤٥] محمد قاسم قريوتي، المفاهيم الإدارية الحديثة، بدون دار نشر، طبعة ٠٣، عمان، ١٩٩٣،ص٥٧

[٤٦] راوية حسن،السلوك في المنظمات،مرجع سبق ذكره،ص٣٥

[٤٧] نفس المرجع،ص١٠٦

[٤٨] محمد قاسم قريوتي، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره، ص٣٠

تصرفات الأفراد و سلوكهم التنظيمي ، تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية و التفاعـل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة و القـوانين أو الاهتمام بالعملاء أو تحسين الفعالية التنظيمية فهي في الواقع قيم تتوقع المنظمة من أفرادهـا الإلتـزام بهـا، لتـنعكس علـى سلوكياتهم و بصفة عامة يمـكن القول بأن الثقافة التنظيمية تركز على القيـم و الإتجـاهات والـمعتقدات و الأفكار التي يحملها أفراد المنظـــمة ككل، ترتبط القيم بالإتجاهات كون أن الفرد يعبر عن القـيم مسـتعملا الإتجاهات السلوكية،كما تشكل القيم أساسا لفهمها، أيضا ترتبط القيم بالمعتقدات من جـهـة أخرى فهي عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل و المهام التنظيمية.

٥.التعـلم :

يمكن تعريف التعلم بأنه عملية التغير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينـتج مـن الخبرة و الممارسة المباشرة أو غير المباشرة[٤٩]، يعتبر من المحددات الهامة التي تفسر السلـوك التـنظيمي فالعديد من سلوكيات الأفراد في المنظمة هي نتاج لعملية التعلم و يتم استنتاجه من خلال التغيرات التي تطـرأ على السلـوك التنظيمي.

ثانيـا: المستوى الجماعـي

١.الجماعة

تؤثر الجماعات في مدى فعالية و نجاح المنظمة، فمن وجهة نظر علماء السلوك، تتكون الجماعة من فـردين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم بصورة متداخلة لتحقيق أهداف معينة، تمارس الجماعة تأثيرا على أعضاءها،فهي الآلية الإجتماعية التي يكتسب الفـرد من خلالها المعتقـدات، القيم، الاتجـاهات والسلوك.

ثالثا: المستوى التنظيـــمي

١. المناخ التنظيمي

يستعمل مصطلح المناخ التنظيمي قصد التعبير عن التنظيم ككيان و ذلك لإضفاء صفة التفاعـل مـع البيئـة المحيطة تأثيرا و تأثرا و هو بذلك يشير إلى القيم السائدة في المجتمع و تأثيرها على العملية الإدارية و السلوك التنظيمي للأفراد العاملين بالتحديد، كما يشير إلى المفاهيم الإدراكية و الشخصية التي يحملها الأفـراد حـول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بالهيكل التنظيمي و مستويات العمـل و الخصـائص المميـزة للبيئـة الداخلية[٥٠]، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون فتنعكس على قـيمهم و اتجاهـاتهم و بالتالي سلوكهم.

---

[٤٩] نفس المرجع، ص٧٢

[٥٠] نفس المرجع،ص٢١٥

٢.اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها العملية التي من خلالها تتم المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحـة لحـل مشكل القرار و اختيار أفضل بديل لحله، تعتبر أنشطة الاختيـار مهمة لتفهـم السلوك التنظيمي لأنها تلعب دورا مهما في الإتصال، الدافعية و القيادة و غيرها من النواحي التي تتعلـق بالـفرد و الجماعة و المنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أن القرار يتأثر بثقافة متخذه.

٣.القيادة التنظيمية

تعرف القيادة التنظيمية على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة، أما القيـادة كعمليـة فهـي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار لصياغة أهداف جماعية تنظيمية و حفز السلوك التنظيمـي نحو تحقيق هذه الأهداف و العمل على إدارة ثقافة المجموعة أو المنظمة[٥١] ، بذلك تعتبـر القيـادة التنظيميـة محددا للسلوك التنظيمي باعتبارها المسؤول عن توجيهه.

٤.الاتصال التنظيمي

هو العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوكيات التي تقوم بها الجماعات داخل المنظمـــة بواسـطة تبـادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالاتصال عملية تفاعل و تأثير بين المرسل و المستقبل تبعا للرسالـــــة، أما بمفهوم أوسع فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات و تبادلها بين الأفراد و الجماعات بهدف التأثير في السلوك و توجيهه[٥٢] ، كما يعتبر وسيلة للتعبير عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة .

المطلب الثالث:المحددات الإجتماعية و الثقافية للسلوك التنظيمي

إن نموذج السلوك الإنساني تحكمه عدة محددات رئيسية ذات طبيعة نفسية و اجتماعية و حضـارية، تتمثـل المحددات النفسية في الإدراك و التعلم، الإتجاهات و القيم والدافعية، أما المحددات ذات الطبيعة الإجتماعية فتتمثل في التأثير الاجتماعي[٥٣] إذ تحدث الجماعات تأثيرا على اتجاهات و سلـوك أعضـاءها مـن الأفراد و ذلك من خلال مجموعة من التقاليد و قواعد السلوك الخاصة بها، ففي كثيـر مـن الأوضـاع الإجتماعيـة وخاصة في ظل الجماعات يعتمد الأفراد بدرجة عالية على بعضهم البعض و مثل هذه العلاقة الإعتمادية توفر الأساس لحدوث التأثير الاجتماعي، كما يتم إحداث التأثير على السلوك التنظيمي على الصعيد الرسـمي مـن خلال المكافآت، العقاب، الترقية و غيرها أي نظام الحوافز،أما على الصعيد غير

---

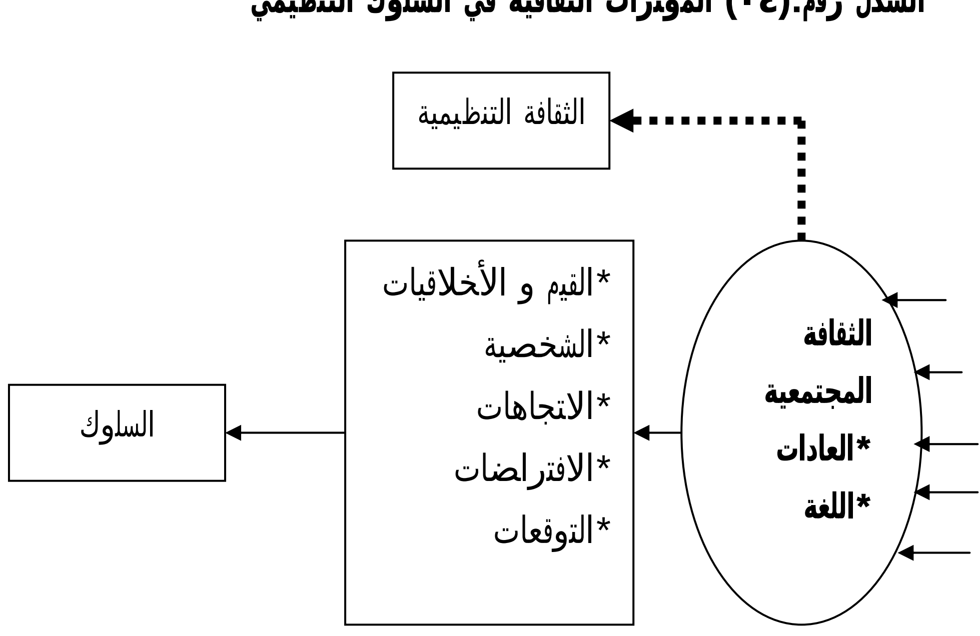
[٥١] عبد المعطي محمد عساف،مبادئ الادارة ' المفاهيم و الاتجاهات الحديثة'، دار زهران للنشر، عمان، ٢٠٠٠ ، ص٢٠٧

[٥٢] نفس المرجع، ص٢٣٧

[٥٣] جمال الدين محمد مرسي،السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،٢٠٠٢ ،ص٤١٦

الرسمي فيتم من خلال العزلة، الصداقة،عدم التعاون..الخ، أما المحدد الإجتماعي الثاني بعد التأثير الإجتماعي فيتمثل في التطويع الاجتماعي[٥٤]، هو تلك العملية التي من خلالها يتعلم الفـرد قواعـد السلـوك و الأدوار اللازمة ليتفاعل مع الجماعة أو المنظمة فهو يعبر عن كافة العمليات التـي عـن طريقهـا يكتسـب الفـرد الإتجاهات، القيم، القواعد السلوكية للتصرف كعضو في الجماعة، يليها المحدد الإجتماعي الثالث فيتمثـل فـي التفاعل الاجتماعي[٥٥] ، إذ يلعب الفرد في أي صورة من صور التفاعل الإجتماعي دورين: دور المؤثر و دور المستجيب، يؤثر في المنظمة باتجاهاته و قيمه و مجهوده و يتأثر بثقافتها و نظـام و قواعـد السـلوك التـي تفـرضها ، تعتـمد عمليـة التفاعـل الاجتمـاعي على الـتعـاون، المنافسة،الصراع، إلا أنه تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الإجتماعية للسلوك التنظيمي باعتبارها تعكس نمط السـلوك الذي يتبعه أعضـاء المنظمة و يساعد على إنشائها و تطورها قـدرة الإنسان على التعلم، حيث أن السـلوك الإنسـاني يتشـكل و يتكون بخصائص الثقافة التي يعـيش فيها[٥٦] فللقيم الثقافية دور كبير في ضبط و تحديد سلوكيات الأفراد فـي مختلف المواقف المهنية و الإجتماعية[٥٧].

الشكل رقم:(٠٤) المؤثرات الثقافية في السلوك التنظيمي



المصدر:راوية حسن،السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره،ص٣٩٨

---

[٥٤] نفس المرجع، ص٤٢٠

[٥٥] نفس المرجع، ص٤٢٧

[٥٦] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق،ص٤٣٦.

[٥٧] مرتضى معاش،سنن التغيير و ملامحه،موقع انترنيت: www.mortada@annaba.org

يوضح الشكل رقم (**٠٤**) دور العوامل الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها من العوامل فـي تحديـد القيم التي تطبع سلوكيات الأفراد و تصرفاتهم و أنماط شخصياتهم، كما أن الضغوط المهنيـة و متطلباتهـا و ضغوط المجتمع و قيمه تؤثر على العامل و تحدد سلوكه التنظيمي و اتجاهاته نحو العمل، كما يرى **Blunt** **١٩٨٣** أن المعتقدات الثقافية السائدة في المنظمة تمارس تأثيرا على سلوك الفرد و تحدد استجاباته نحو العمل .

المطلب الرابع: مفهوم النسق القيمي للعامل

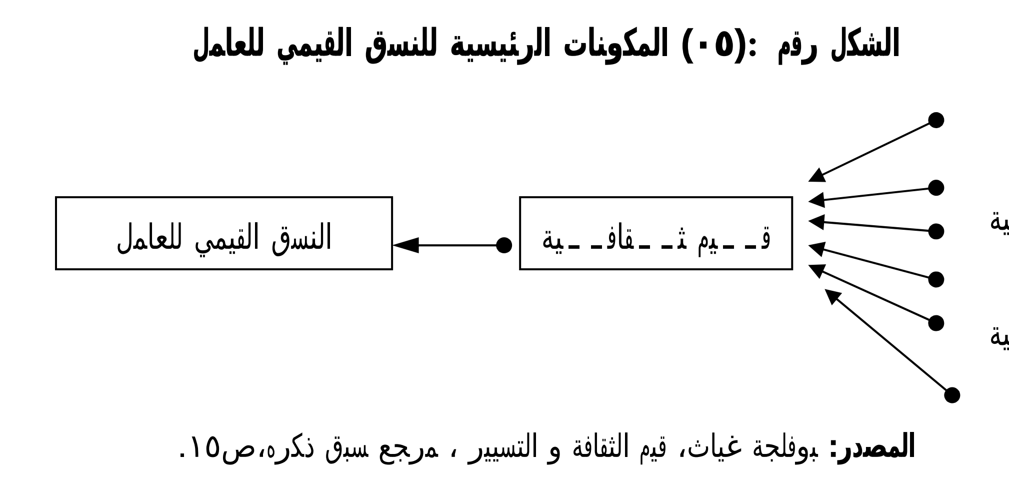
تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف و تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات و التي تصل إلى الأفراد عن طريق التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة[٥٨]، تكمن أهمية هذه القيم في كونها تـوفر إطارا لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمي[59]، إذ تعرف بأنها مجموعة المبادئ و الضوابط السلوكية و الأخلاقيـة التي تحدد تصرفات الأفراد و المجتمعات ضمن مسارات معينة و تصبها في قالب ينسجم مع عادات و تقاليد و أعراف المجتمع، إذ لا تنطلق تصرفات العمال و سلوكياتهم من عدم، و إنما تكون نتيجة تراكم مجموعة مـن الأفكار و المعارف و الخبرات، التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور ماديـة و اجتماعيـة و حضارية، بالتالي يكون الحكم على تلك الأمور و تقييمها و التصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار و الأحكام و القيم، تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة و متناسقة في صورة نسق متـرابـط يكون نظرة شاملة لدى الفرد و يحدد تصرفاته في كل المجالات مما يشكل النسق القيمي للعامل، تجدر الإشارة إلى اختلاف العوامل المـؤثرة في تحديد قيم الفرد من مجتمع إلى آخر فأهمية هذه العوامل في تحديد سلوكيات العمال و اتجاهاتهم نحو العمل تدعو إلى ضرورة تحديد هذه العوامل و مدى تأثيرها على فعالية المنظمة و تتمثل العوامـل المسـاهمة فـي تكوين النسق القيمي للعامل في مجموعة العوامل الثقافية و التاريخية و الإجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التنظيمية و هو ما يوضحه الشكل رقم (**٠٥**).

---

[58] بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات تشخيص و تطوير،دار الغرب للنشر و التوزيع،الطبعة ٠١، الجزائر،٢٠٠٣،،ص١٥،١٤.

[59] رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، ٢٠٠٥،ص١٥٤

الشكل رقم :(٠٥) المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل



المصدر: بوفلجة غياث، قيم الثقافة و التسيير ، مرجع سبق ذكره،ص١٥.

إن العوامل الثقافية المؤثرة في سلوك الأفراد و معاييرهم عميقة و متعددة، عادة ما يصعب التعرف عليـها و معالجتها،إلا أنه يمكن حصر أهمها فيما يلي:

١. العوامـل الدينيـة: و تتمثل في احترام العامل لمقدساته، تمثل أهم قاعدة ثقافية للعامـل إذ يعتبـر الـدين مصدرا للتشريع و توجيه سلوك وتصرفات الأفراد في كل المجالات الإجتماعية و المهنية، لذلك يتأثر العامـل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية و اتجاهاته نحو العمل.

٢. العوامل التاريخيـة: إن سلوكات و تصرفات و اتجاهات الأفراد نحو العمل هي نتيجة المراحل التاريخيـة التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره و التي تساهم بشكل كبير في تكوين النسق القيمي للعامل.

٣. العوامل السياسية: إن لهذه العوامل أثر في تحديد طريقة الحكم و التنظيم فـي مختـلف المنظمـات فالسياسة هي التي تحدد طبيعة الحكم السائد، كذلك النظام الاقتصادي هو الذي يحدد شكل التعاملات الإقتصادية و لطبيعة الخيار السياسي و النظام الاقتصادي انعكاسات على تنظيم العمل و سلوك العاملين.

٤. العوامل الإجتماعية: لكل مجتمع عادات و تقاليد تتطور عبر الزمن و من أهم هذه العوامل طبيعة العلاقات الأسرية و القبلية، اتجاه الولاء، مدى احترام السلم الإداري للتنظيم، احترام الوقت.

٥. العوامل الاقتصادية:يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد و تصرفاتهم المهنية لما لذلك مـن أثـر علـى المحيط ككل، حيث أن التوسع الاقتصادي و ارتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة يجعل العامل قليل الجديـة في عمله.

عليه فإن النسق القيمي للعامل هو نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة : من اقتـصـاد و سياسة و تاريخ و ثقافة و محيط اجتماعي و ثقافي و مستوى التطور و التحضر[٦٠]، الـتي يعبر عنها من خلال الشكل رقم(**٠٦**).

الشكل رقم:(٠٦) العوامل المساهمة في تحديد النسق القيمي

اقتصاد
المجتمع
مستوى التحضر
مخزون قيمي
الثقافة
التاريخ

المصدر: بوفلجة غياث،فعالية التنظيمات تشخيص و تطوير، مرجع سبق ذكره،ص١٥.

المبحث الثالث:بنـــاء الثقـــافة التنظـــيمــــــية

يرتبط تكوين الثقافة التنظيمية و يتزامن مع مختاف مراحل دورة حياة المنظمة، إذ يتميز هذا المركب بمكونات تميزه عن غيره نتيجة ارتباطه بالتنظيم،و يعتبر حجر الأساس في تكوينها ثقافة المؤســس و عبــر مختلــف مراحل تشكلها تعمل إدارة المنظمة من خلال إدارتها للثقافة التنظيمية على ترسيخ الأسس الثقافية التي تخــدم التوجهات المنظمية ، و يتم ذلك بشكل أساسي من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تساعد المــورد البشري بالمنظمة على تبني ثقافتها.

المطـلب الأول: الثقافة التنظيمية ودورة حياة المنظمة

تمــر المنظمــة بمــراحل تــشكل بمجموعها دورة حياتها تتمثل في الــولادة، النمــو،النضج،الــتدهور[٦١] فحسب**Shein** يتزامن تطور الثقافة التنظيمية مع مراحل تطور حياة المنظمة في حد ذاتها حيث أن لكل مرحلة من مراحل حياة المنظمة ثقافة خاصة بها(الولادة، النمو، الرشد، التدهور)، فنجد أن الإنطــلاق نحــو تكــون الثقافة التنظيمية يترافق زمنيا مع ولادة المنظمة و بدايتها و يفترض أن تلعب في هذه المرحلــة دور المــدعم للمنظــمة،إذ تعني مرحلة التأسيس للمنظمة الشيء الكثير و تؤثر على حاضرها و مستقبلها و تظهر البوادر و الملامح الأولى لطبيعة الثقافة التي تسود المنظمة و التي يعكس أولى أسسها و افتراضاتها قيم المؤسس، كما

---

[٦٠] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير،مرجع سبق ذكره، ،ص١٦،١٧

[٦١] François Pichault,Ressorce humaines et changement stratégique,Boek Université,Bruxelles,1996,P44

يرتبط "تاريخ المنظمة " بالثقافة التنظيمية كونه أحد أهم مكوناتها من جهة و بمراحل حياة المنظمة من جهة و كل ما يتصل به من ظروف التأسيس و شخصية المؤسس...الخ،أما مرحلـة النمـو فبنمـــو المنظمـــة و تطـورها تنمو الثقافة التنظيمية و تتطور، إذ يحمل تاريخ المنظمة في طياته أحداث بارزة في مسار المنظمـة تظهر من خلال تواريخ ذات معنى قوي في ذاكرة الجماعية للمنظمة، كما أن تفاعل قيم المؤسس و قيم أفـردا المنظمة يساعد في بلورة الشكـل النهـائي الـذي تتخـذه الثقافـة التنظيميـة و يتم تحديـــد الطقـوس و الشعائر والرموز و اللغة و يتم ربط الأحداث البارزة في تاريخ المنظمة و الإنجازات المحققة فيها بأشـخاص بطولية وجعلها أساطير و يتم التركيز على دور الإتصـــال
الداخلي في هذه المرحلة، من خلال إشراك الأفراد في صناعة الثقافة التنظيمية ووضع خطوطها العريضـة. أما مرحلة النضج فتكتمل فيها بلورة المضمون الثقافي للمنظمة و يتخذ صياغة معينة واضحة المعالم، كما أنه في هذه المرحلة من دورة حياة المنظمة تصبح الثقافة التنظيمية قوية نتيجة الإتفاق على تبنيها من طرف جميع أفراد المنظمة و تميل إلى الإستقرار النسبي و الثبات نتيجة الإقتناع بقيمها، أما آخر مرحلة مـن دورة حيـاة المنظمة هي مرحلة الإنحدار أو التدهور نتيجة وجود صعوبات تعترض تقـدم المنـظمـة و نجاحها و لعـل من أهمها الصعوبات الثقافية فالثقافة التنظيمية أحد أهم نقاط الارتكاز في تحقيق الفعاليـة التنظيميـة و حـل مشاكل التكيف الخارجي و الإندماج الداخلي، لذلك يعتمد عليها كأهم مداخل إحداث الإنتعاش التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل تكوين الثقافة التنظيمية و آليات ترسيخها

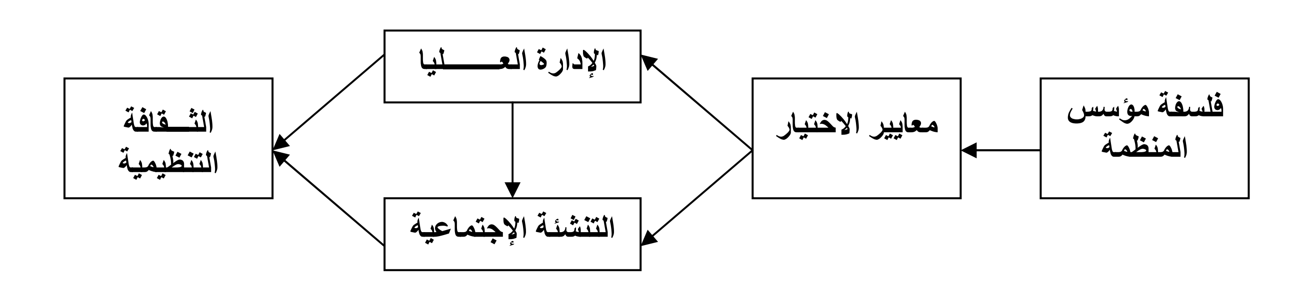
إن القيـم و المعاييـر الثقافيـة فـي أي منظمـة تمتد جذورها بصورة عامة إلى المؤسس الـذي يحمـــل فلسفـة و رؤية محددة ورسالة لما يجب أن تكون عليه المنظمة[٦٢] و باعتبار أن هـذه الأخيـرة هـي تجمـع بشــــري يمثل نموذجا عن المجتمع في شكله المصغر، تمتزج القيم و المعتقدات التي مـن خلالهـا تبـدو بوادر الثقافة التنظيمية و تتأثر أيضا بطبيعة الثقافـة السائدة في بيئتها و رسالة مؤسسي المنـظمـة و ثقافتهم بالإضافة إلى تصرفات و سلوكيات الأفراد فيها التي تصبح أكثـر نمطيـة و ضمنيـــة لدرجـــة شبـــه الإجمـاع عـلى احتـرامها ، ممـارستهـا و تداولـهـا، حيث أن كـل مـا يصـدر عـن الـفرد إنـما هو حصيـلة تـكوينه الشخصي و انعكاس لشخصيته و ما يملكه من إمكانيـات ذهنية و لغوية،اجتماعيـة و ثقافية ومؤهلات علمية و كفاءات، بالإضافة إلى المحيط الذي يتواجد فيه و الذي يلعب دورا في تحديد سلوكه.
تعمل المنظمة على استقطاب أفراد تحمل نفس القيم التي عمل المؤسس على ترسيخها[٦٣] للتعبير عـن الثقافـة التنظيمية و التي تعد الموجه للسلوك التنظيمي و المحدد لجميع الممارسات و الحـل للمشـاكل

---

[٦٢] حسين حريم، إدارة المنظمات'منظور كلي'،مرجع سبق ذكره،،ص٢٦٨.
[٦٣] سيد الهواري ، منظمة القرن الـــ ٢١، مكتبة عين شمس،مصر،١٩٩٩، ص٩٧

الـتنظيمية، يلتحق الفرد بالمنظمة حاملا رصيدا من القيم العـلمية، الـتقنية، الإجتماعية، ثم يتلقى قيـمـا و معتقدات الثقافة السائدة فيدخل في تفاعلات مستمرة مع الأنظمة و العناصر، عن طريق بـرامج التكيـف و التـدريب و التطبيـع الاجتمـاعي المنتهجـة مـن طـرف المنظمـة، يتأقـلم الفــــرد و يتبنى القيم و المعتقـدات السائدة قصد التكيف مع متطلبات الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية و باعتبار أن الثقافـة التنظيمية ظاهرة مستمرة تتبلور أسسها و معتقداتها نتيجة عمليات التفاعل و التكيف، فإنها قد تكتسب و قد تفقد بعض الملامح نتيجة انتقالها من جيل لآخر عن طريق المحاكاة و بمرور الوقت تتشكل لدى الأفراد مرجعية و خلفية ثقافية واضحة المعايير و الأسس لضبط الممارسات السلوكية، كما تتولى إدارة المنظمـة نقـل القيـم الثقافيـة و الأسس المعيارية عن طريـق القصـص،البطولات، الرموز،اللغـة و الأسـاطير، الطقـوس و غيـرها، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٠٧)، إذ يعكس أهم المراحل التي تمر بها الثقافة التنظيميـة قبـل أن تتبلور في شكلها النهائي.

الشكل رقم :(٠٧)كيف تتشكل الثقافة التنظيمية



المصدر:ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،ص٣٣٨

تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافتها من خلال مجموعة من الممارسات :

١. ممـارسات إدارة الموارد البشرية

و تشمل اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و معتقداتهم مع قيم المنظمة، إذ تـوفر عمليـة الإختيـار المعلومات للمتقدمين للمنظمة لتعكس أهم قيمهـا و معتقداتها، فإذا أحس المرشح بنوع من التناقض أو التعارض مع قيمه فإن ذلك سيؤدي إلى انسحابه، كما تؤثر إدارة الموارد البشرية من خلال إجراءات تحديـد مواقع العمل و التدريب و التطوير المهني،و قياس الأداء و التقدير و غيرها على صيرورة الثقافة التنظيميـة في التبلــور.

٢. ممارسـات الإدارة العـلـيا

يقع على الإدارة العليا بالمنظمة العمل على تعزيز القيم التنظيمية من خـلال أفعالهـا، سـلوكياتها و أقوالهـا الظـاهرة من أجل توفير تفسير واضح للأحداث، كما تلعب دورا حيويا فـي تكـوين و تطـوير الثقافـة التنظيمية و يتم تدخلها عن طـريق:

- **أ-** بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد تاريخ المنظمة.
- **ب-** إيجاد شعور بالتوحـــد.
- **ج-** تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء.
- **د-** تفعيل التبادلية بين الأعضـاء.

٣. التطبيع أو التنشئة الإجتماعية

و هو تنشئة الأفراد الجدد لتبني القيم التنظيمية و التكيف معها خوفا من إمكانية اختراقها و يمكن القـول بـأن عملية التنشئة الإجتماعية تتم من خلال ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: قبل الدخول

قبل دخول الفرد للمنظمة توفر عملية الإختيار معلومات للمرشح عن قيم و المعتقدات التنظيمية و تتوفر لديـه قناعات و توقعات أو نوع من المدركات الأوليـة.

المرحلة الثانية: المواجهة

عند دخول الفرد للمنظمة قد تصطدم توقعاته مع واقع بيئة العمل لذلك يخضع لعملية تـدريب لتنشـئته قصـد تحقيق التكيف بين توقعاته وواقع البيئة الداخلية للعمل و تخليصه من الافتراضات السلبية، هنا يجدر به التعامل مع مجموع المشاكل التي قد تعترضه.

المرحلة الثالثة: التحول

يمـكن القــول أن التحـول يتـم عنـدما يتكـيف الفـرد مـع توقعـات و افتـراضات التنظـيميــة و يصبح واثقا بنفسه و قادرا على أداء عمله بفعالية و ملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكـون الثقافـة التنظـيمية مـن :

١)- قيم المؤسس و ظروف التأسيس[٦٤] **:** تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة و تستمد قيمها و أسسها الثقافية من معتقدات و قيم مؤسسها، يضاف إليها الظروف التي أحاطت بتأسيس المنظمـــة.

---

[٦٤] سيد الهواري ، منظمة القرن الــ ٢١،مرجع سبق ذكره، ص٩٧.

٢)- تاريخ المنظمة : و يتعلق الأمر بسلسلة الأحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة التي أثرت بشكـ ـل أو بآخر على حياة المنظمة و مسارهـ ـا و التي مثلت منعطفا هاما.

٣)- المهن : تتميز المنظمة بنوعية النشاط الذي تؤديه من خلال مختلف المهن التي حددت من منطلقها الأهداف،إذ تهتم عمليات الإدارة الإستراتيجية بوضع الأهداف و تحديد المهن وتعريفها و تحديد أهدافها وطرق أداءها و النتائج الواجب تحقيقها،كما تحدد لكل مهنة الكفاءات اللازمة.

٤)- القصص: تتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة، مثل مخالفة الأنظمـ ـة، تقلـ ـيص عـ ـدد العاملين، مثل هذه القصص تربط بين الحـ ـاضر و الـ ـماضي و توفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية و تظهر هذه القصص بشكل تلقائي، إلا أن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكـ ـون الثقـ ـافي لتعلـ ـيم الثقافـ ـة التنظيمية[٦٥].

٥)- الأساطير : هي روايات لأحداث في الماضي تعطي تفسيرا خياليا و لكن مقبول لحدث ما و يبدو بخـ ـلاف ذلك غامضا و محيرا و ترتبط الأساطير و الخرافات بمؤسسي المنظمة وبتاريخها و ذلك قصد تفسير الأحداث الجاريـ ـة.[٦٦]

٦)- الأبطال[٦٧] :هم أشخاص يتمسكون بالقيم التنظيمية و يقدمون نموذجا في الأداء و الإنجاز لبـ ـاقي أفـ ـراد المنظمة، الذين تعتبر سلوكياتهم نموذجا يقتدى به.

٧)- الطقوس : هي عبارة عن فعاليات تعزز القيم الأساسية في المنظمة و تساعد في تبنـ ـي سـ ـلوكيات دون أخرى مثل التعود على إقامة احتفال للعمال المتقاعدين.

٨)- القيم و المعتقدات هي الأفكار و المعتقدات المشتركة بين الأفراد التي تؤثر في سلوكياتهم[٦٨] و قد أجمـ ـع الباحثون على أن القيم تحدد العلاقة بين مختلف المصالح و الأفراد، كما أنها تنشأ عن مصدرين:أحدهما مرتبط بالفرد و الثاني مرتبط بالجماعة و يعتبر **M.Thevenet** أن القيم تمثل مرجعيات فـ ـي الـ ـقـ ـرار و السلوك، كما تتنوع القيم إلى معلنة و أخرى ضمنية[٦٩].

٩)- المعايير : يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم الهامة في العلوم السلوكية، حيث أن معظم ما يقوم به الفرد أو ما يمتنع عنه هو ثقافي في مكوناته و خصائصه[٧٠] ، إذ تحاول المعايير تنسيق سلوك الأفـ ـراد وفـ ـي دراسـ ـة لطبيعة الثقافة التنظيمية تم تحديد أنواع المعايير التي قد تختلف من جماعة إلى أخرى،و التي تتمثل في:

---

[٦٥] ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،،ص٢٢٨.

[٦٦] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره،ص٢٦٦.

[٦٧] Stratégor,Politique générale d'entreprise,Opcit , P679

[٦٨] سيد الهواري، منظمة القرن الـ٢١ ،مرجع سبق ذكره،،ص٩٨.

[٦٩] نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة،مرجع سبق ذكره،،ص٩٦.

[٧٠] شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٠.،ص٢٢٧.

- معايير تتعلق بالعمل مع جماعات أخرى؛
- معايير تتعلق بالإبداع(محاولة تحسين المنتج بصفة مستمرة)؛
- معايير تتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل الجماعة (محاولة التعرف على الأفراد الآخرين)؛
- معايير تتعلق بالحرية الفردية[٧١].

١٠)- الرموز المادية : هي عبارة عن أشياء، أفعال، أقوال، أحداث، تستخدم كوسيلة لنقل المعاني المرتبطـة بقيم المنظمة مثل الشعارات، الأشكال السـلوكية المتعلقـة بأسـلوب المخاطبـة و المشـاركة و الفرديـة و الإجتماعية، المكافآت، اللباس،كلها رموز تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة.

١١)- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكـار و المعـاني الثقافية، كما تستخدم العديد من المنظمات و الوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء الثقافة و يتمكن الأعضـاء من خلال تعلم هذه اللغة تثبيت قبولهم في الثقافة و عادة ما تطور المنظمـة مصـطلحات خاصـة لوصـف المعدات، العاملين، الموردين،العملاء، المنتجات، تعتبر تلك المصطلحات مؤشرا عاما يـربط أعضـاء ثقافـة معينـــة.[٧٢]

المطلب الرابع: **قوة الثقافة التنظيمية**

نعني بقوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة العاملين في المنظمة للثقافة خلال تنفيذ الأنشطة، فكلما كانت الإستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة و تأثيرها في حياة المنظمة، تعتمد درجة القوة على تـوفر ثـلاث خصائص رئيسيــة:

١. كثافة الثقافة التنظيمية و نعني بها عدد الإفتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة التنظيمية، فالثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة و متنوعة من الإفتراضات و المعتقدات المتأصلة الجذور التي يعتـرف من خلالها الأفراد بسر وجود المنظمة.

٢. نطاق المشاركة

فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير و يعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلمـا كبـر تأثيرهـا مقارنـة بالثقافات التـي لا تـتمتع بـهـذه الـصفـة.

٣. وضوح الترتيب

وهو صفة لثقافة تتمتع بقواعد و تقاليد منطقية وواضحة مع القدرة على تكوين نمط من التقاليد يمـيزها عـن المنظمات الأخرى[٧٣].

---

٧١ Stratégor,Opcit,P678

٧٢ Jhon RschermerHorne,David S.Chappell, , Opcit ,P64

٧٣ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره، ،ص٢٠٠.



و عليه تؤدي الثقافة القوية إلى اتفاق عال بين العاملين على ما تمثله المنظمة و يزداد التمسك بالقيم الجوهرية التي تكونها مما يدعم قوة الثقافة التنظيمية و يكون لها تأثير كبير على فعالية السلوك التنظيمـي مـن خـلال المشاركة و الإجماع، كما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من التحكم العالي في السلوك، حيث أن التمسك بـالقيم التنظيمية يؤدي إلى تنمية كل من الإلتزام و الولاء التنظيمي، بالمقابل نجد ما يعرف بالثقافة التنظيمية الضعيفة وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة و لا تحضى بالثقة و القبول الواسع من طرف الأفراد العاملين في المنظمة، من آثارها أن تفقد المنظمة عامل التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات و من هنا يجد الأفراد صعوبة في التوافق و الإنسجام و التفاعل مع المنظمة و أهدافها و قيمها، كما تجد الإدارة صعوبة في ممارسـة وظائفهـا لانتشـار الفوضى و عدم وضوح ملامحها و مكوناتها و عليه تشكل الثقافة التنظيمية القوية نقطة قوة و تميز للمنظمة إذا أدت إلى عدم الإعتماد على القواعد و الإجراءات ووفرت المرجعية لحل المشاكل التنظيمية وحـددت أنمـاط السلوك الملائم، أما ضعف الثقافة التنظيمية، وفقدانها لأهم أهدافها في تحقيق الوحدة التنظيميـة سـيقود إلـى صراعات تنظيمية تؤثر على صحة المناخ التنظيمي.

المبحث الرابع : أبعاد التفاعل بين الإدارة و الـــثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ أولى البحوث و الدراسات التي شهدها علم الإدارة بنسبة متفاوتة في التحليـل و الدراسة كما شهد بحوث دراسات مكثفة تناولته بالتحديد،إذ سنتطرق إلى مدى اهتمام كل مدرسة من مدارس الإدارة و مساهمتها في إثراء هذا المفهوم و توضيح أهم أدواره ، قصد إفادة إدارة المنظمة بالأساليب الممكـن الاعتماد عليها في إدارة الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم أساسي في الكيان التنظيمي،و نتيجة للـدور البـالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في توجيه السلوك التنظيمي و تحقيق الإلتزام بالأهـداف التنظيميـة و لاسـيما ارتباطه بهوية المنظمة.

المطلب الأول: إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية.

الإدارة علم من العلوم الإجتماعية التطبيقية التي تهتم بدراسة ماهية الإدارة و كيف يجب أن تكون و كيف يجب أن تعمل؟و كيف تحقق الفعالية التنظيمية؟ من خلال تحقيق و تنفيذ الأهداف في أقـل وقـت مـمكن و بأقل مجهود و أقل تكلفة[٧٤]، أما التحليل اللغوي لكلمةAdministration فهو يعني تقديم خدمة للغير أما مـن الناحية الإصطلاحية فهي تعني توجيه جهد جماعي قصد تحقيق هدف معين[٧٥] و قد حضي هذا المجال العلمي بالعديد من البحوث و الدراسات التي سنحاول استنتاج أهم إسهاماتها في صياغة الإطار النظري لمفهوم الثقافة التنظيميـــة.

[٧٤] نفس المرجع،ص٢٩

[٧٥] إبراهيم عبد العزيز شيحة، الإدارة العامة، دار نجاح للطباعة و النشر، الإسكندرية، دون تاريخ نشر، ص١٧.

١. إسهامات التـيار الـكلاسيـكي

١.١ مدرسة الإدارة العلمية TAYLOR

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث و الدراسات التي أسهمت في دعم و تطوير الموضـوعات الإدارية[٧٦] و من أهم رواد هذه المدرسة **F.TAYLOR** الذي من خلال تجربته في ميدان الصناعة و التي دامت ١٠ سنوات التي من خلالها لاحظ الإسراف في استعمال المواد الأولية و ضياع الوقت و ضعف الإنتاجية و غياب معدلات ضبط الأداء و عدم ربط الأجر بالجهد الشخصي،لذلك اتجه مـن خـلال دراسته إلى:

- دراسة الحركة و الوقت قصد ضبـط الأداء.
- البحث عن سبل التعاون بين الإدارة و العمال.
- زيادة كفاءة العامل عن طريق التـدريب.

أما عن الثقافة التنظيمية فقد عرفها بأنها ذلك المركب الذي يشتمل علـى المعـرفة و المعتقدات و الـفن و الأخلاق و القانون و القدرات الأخرى و العادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضـوا فـي المجتمـع[٧٧] ومن أهم إسهاماته التأكيد على الإختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية و تدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة و العمال سعيا لتحقيق صـحة المنـاخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي و القضاء على السلوكيات السلبية، إلى جانب الإهتمـام بتحقيـق الفعاليـة التنظيمية من خلال دراسات حول الأداء، كما سعى إلى الإقناع بأهمية المصلحة المشتركة بـين المنظمـة و عامليها[٧٨]، فالثـقافة التـنظيمية تـقوم علـى أسـاس تقاسم الأهداف بين المديرين و الأفراد ، إلا أنه من أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية اعتبار الفرد العامل آلة بيولوجية لتنفيذ الخطط و المعايير الإنتاجية، ممـا يؤدي إلى خلق الحقد و المنافسة القاتلة بين العمال بسبب التبايـن فـي طاقاتهـم و خبراتهم و قدراتهم، ممـا يؤدي بدوره إلى اضطرابات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل، الذي تلعب الثقافة التنظيميـة دور كبير في تفعيله بالإضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الإختلافات الثقافية و التنسيق فيما بينـها.

---

[٧٦] محمد قاسم القريوتي،المفاهيم الإدارية الحديثة مرجع سبق ذكره، ص٠٣.

[٧٧] بـوفـلـجـة غـيـاث، فعالية المنظمات'تشخيص و تطوير'،مـرجع سبق ذكره ،ص٠٧.

[٧٨] مراكشي محمد أمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع تسيير، ٢٠٠٥، ص١٥.

٢.١ نظرية FAYOL

أما **H.FAYOL** فقد قام بتقسيم وظائف المنظمة حدد من خـلالها وظائف الإدارة : التنبؤ و التخطيط التنظيم و القيادة ، التنسيق و المراقبة، كما وضـع مجموعـة مـن المبـادئ أهمهـا:،الإنـضباط،وحدة التوجيه،إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة،المكافأة و التعويض، الترتيب، المساواة، الإبـتكار و التعاون، العدالة، العمل بروح الفريق، حيث أن معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية **FAYOL** وجدت طريقهـا للتطبيق في التنظيمات المعاصرة، كما أنها أكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيـمي محفز كونها ساعدت على حل العديد من المشاكل التنظيميـة.

٣.١ النموذج البيروقراطي MAX WEBER

أما التنظيم البيروقراطي فيمثل الإتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل الكلاسيكي و يعـتبر **M.Weber** أحد أهم المفكرين الذين ارتبط اسمهم بهذا الإتجاه و الـذي قـام بتحديـد خصـائص التنظـيم البيروقراطي من خلال تحديـد المعايـير أداء الـعمل،الـتخصـص الـوظـيفي،البـناء الهـرمـي للسـلطة[٧٩] كما قدم العديد من المبادئ التي اعتمدت عليها المنظمات في سير أنشطتها، إلا أنه من أهم حدودها صعوبة إدخال أي تغيير[٨٠]، كما لوحظ انخفاض اهتمام روادها بالعنصر البشري و افتراض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أكد هذا الإتجاه على أهمية النظام الرسمي و تحديد طبيعة العلاقات السائدة في إطارها الوظيفي، إهمال اجتماعية النظام و بعده الثقافي، أهمية الاعتمـاد علـى الأدوات الهيكلية للرقابة، القواعد و الإجراءات و تجاهل الرقابة الضمنية التي يمكـن أن تحققهـا الثقافـة التنظيميـة، بالإضافة إلى الإعتماد على الإتصال ذو الإتجاه الواحد من الأعلى إلى الأسفل و عليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه بالسلطـة.

٢. إسهامات التيار النيوكـلاسيـكي

١.٢التنظيم غير الرسمي MAYO

نتيجة إهمال التيار الكلاسيكي لأهمية العنصر البشري في المنظمة و تجاهل الجانب الإنساني فيه، ظهر التوجه نحو التركيز على العامل و دوره في الرضا الوظيفي و أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويـات أداء عالية الذي تبنته العلوم الإجتماعية و النفسية من خلال دراسة الدافعية و تأثيـر العوامـل النفسيـة و الإجتماعية و لعل من أهم الإسهامات ما قدمه **MAYO** مؤسس علم الإجتماع الصناعي من خـلال دراسـته لأثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية و تأثير العوامل السيكولوجية على الإنتاجية، بالإضافة إلى

---

٧٩ Philipe Migani,Les systèmes de management,Edition d'organisation,Paris,1990,P36.

٨٠ مراكشي محمد أمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص٦٤.

دراسته أسباب التعب و التغيب و حوادث العمل، إذ أثبت ارتباط الإنتاجية بعوامل اجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد و الأداء كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة و الشعور بالرضا و صحة المنـاخ التنظيمـي فـي صياغة أنماط سلوك ايجابية، اعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة و سـلوكه انعكـاس لقـيم و عادات الجماعة. شكلت دراسات هذا التيار نقطة الإنطلاق نحو الإهتمام بسلوك الأفـراد داخـل المنظمـة و أسهمت في توجيه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التـي مـن أهمهـا المحـددات الإجتماعية و لاسيما الثقافة التنظيمية وعليه فقد أضاف منظرو هذا الإتجاه رصيدا ضخما نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد و السلوك الجماعي و العلاقات المتداخلة فـي
العمل و أهمية العنصر البشري ، فبدون فهم هذه الجوانب فإن المديرين سيجدون صعوبة في إدارة العنصـر البشري داخل المنظمات و إدراك و فهم سلوكه التي تعتبر الثقافة التنظيمية أهم محدداته، عليه يمكن القول بأن دراسات المدرسة السلوكية لعبت دورا هاما و خدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيدها على أهميـة المـورد البشري و حتمية إدراك سلوكه.

٢.٢ نظرية :MASLOW

قام **MASLOW** بتحديد خمس أنواع من الحاجات الإنسانية و التي قسمـ ـ ـها حسب أهميتهـا و درجـة إلحاحها إلى[٨١] ما يوضحه الشكل رقم (**٠٨**) وفق سلم تصاعدي ففي الوقـت الـذي تـم فـيه اقتـ ـ ـ ـراح النـ ـ ـموذج ، أغلبية المنظمات كانت تعتمد على الوسائل المادية و أسلوب العقاب و الخوف مـن فقـدان الوظيفة كأساليب للتحفيز، إلا أن نموذجه أوضح أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجـات الأفـراد كالحاجـة لتطوير كفاءات العامل ، الحاجة للإنتماء الاجتماعي و غيرها [٨٢] و رغم أن نظريته لا تفسر بشـكل واضـح الحفز الإنساني إلا أنها ساهمت بشكل واضح في فهم الحفز عند الأفراد[٨٣].

الشكل رقم :(٠٨) سلم الحاجات لـ MASLOW

حاجات التقدير و الإحترام
الحاجات الإجتماعية
حاجات الأمن و السلامة
الحاجات الفسيولوجية

Source:Neil Glass,Management les 10 Défis,Opcit,p179

[٨١] جلال إبراهيم عبد ، إدارة الأعمال ' مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات'، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣،ص٣١.
[٨٢] Neil Glass, Management les 10 Défis, Edition d'organisation, Paris, 1998 ,p179.
[٨٣] سعاد نائف برنوطي،الادارة'أساسيات إدارة الأعمال'،دار وائل،عمان،الطبعة ٠١ ، ٢٠٠٥ ، ص٤١٢،٤١٣

يسعى الفرد حسب **MASLOW** إلى إشباع الحاجات التالية:

١) الحاجات الجسمية و الفسيولوجية و تمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان و استمراره مثل الأكل كما تسيطر هذه الحاجات على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

٢) حاجات الأمن و السلامة و تتضمن هذه الحاجات حاجات الفرد للحماية من الأخطار المختلفة، مثل الأخطار الإقتصادية المتعلقة بضمان استمرار يته في العمل و الحصول على الدعم المادي.

٣) الحاجات الإجتماعية إذ تنبـع هـذه الـحاجات من كون الإنسان اجتماعيا في طبيعته يعيش في جماعة و يتفاعل معها، كالحاجة إلى تكوين علاقات الحب و الإرتباط.

٤) حاجات التقدير و الإحترام و التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين و الإحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة و المنافسة و المركز.

٥) حاجات تحقيق الذات إذ يشير **MASLOW** إلى أن مفهوم هذه الحاجة هو حاجة الفرد إلى قدرته على بناء الكفاءات لديه و تعتبر أقصى ما قد يصبو الفرد لإشباعه.

كما تناول **MASLOW** مفهوم الإدارة المستنيرة **EUPSYCHAIN Management** التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة و العامل، إذ سعى هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجـابي بـين أطـراف العملية التنظيمية و الذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هـذا المنهج على أساس قـيم تنظيميـة تتمثل في الثقة الجماعية،روح الحوار، الإحترام و كلهـا قيـم تعبر عن ثقافة تنظيمية محفـزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد و قيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي.

٢.٣ نظرية HERZBEG

أجرى **HERZBEG** أبحاثا في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين و المهندسين عن ما يدفع الفـرد إلى الأداء و توصل من خلال دراسته إلى أن الفرد يحتاج إلى مجموعة من العوامل، التي تزيل عدم الرضا و التي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية و تتمثل في: المرتب، ضمان العمل،ظروف العمل، سياسـات المنظمـة، طبيعة الإشراف و التوجيه، العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعة و التي ترتبط بمكونات العمل نفسه و تتمثل في: القـدرة علـى الإنـجاز، وضـوح المسؤولية للفرد، حصول الفرد على تقدير الآخرين، فرص التقدم و النمو،أداء عمـل ذو قيمـــة و عليـه يستنتج من الدراسات التي قدمها **HERZBEG** أنه لتفادي عدم الرضا يجب التركيز على شروط العمـل و التحفيز'كمتغيرات خارجية' و للحصول على الرضا يجب على المنظمة

التركيز على العمل و إعادة صياغته، فقد سعت إلى إيجاد السبل التي من خلالها يتم تحقيق الرضـا الـوظيفي الذي لا يمكن إهمال دور الثقافة التنظيمية في تحقيقه، و عليه يمكن اعتبار دراسته المؤشر الـذي أكـد علـى أهمية الرضا و السعي لإيجاد سبل تحقيقه، مما ساعد في التوجه نحو الثقافة التنظيمية كإسـتراتيجية لتحقيـق الرضا و تنمية الولاء التنظيمي.

٣. إسهامات التيـار المعاصـر

١.٣ مدرسـة الـنـظـم

دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة تقدم البحث العلمي و تداخل عوامل البيئة النفسيــة و الإقـتصادية والإجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية[٨٤]، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ممـا أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبنى هذا الإتجاه مفهوم "النظام"، فلمدرسة الـنظم الـدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح و متكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير و الإعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف المنظمة على أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة و كيـان إنسـاني هيكلـي يتشكل من مجموعة أفراد متفقين فيما بينهم سعيا لتحقيق هدف منشود و ما يشد هذا التجمـع الإنسـاني هـو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية و الإجتماعية و الاقتصادية التي تقوم بين الأفراد[٨٥]، كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار و القيم و المبادئ، لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع[٨٦]، إذ أكد **SainSaulieu** على وجود تبعية بين المنظمة و مجتمعها من حيث القيم الثقافية و التأثر بتغيراتها.

٢.٣ نظرية H-SIMON

اهتم **H-SIMON** من خلال دراسته بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار و الإرتباط بين مختلف المراكز و المستويات التنظيمية،إذ اعتبر المنظمـة مجموعـة هياكــل الإتصـال و المعلومـات و العلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق و أن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كمـا اعتبـر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضا بالربط بين دراسـة السلــوك التنظيمـي و صيرورة اتخاذ القرار و أكد على أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني و ركز من خلال نموذجه للقرار على أهمية القيم و المعتقدات، العادات، و الأعراف و دورها في صنع القرار و فعاليته لاعتبارهـا رصـيد لـدى المقرر تحدد سلوكياته،توجهاته و أكد على ارتباط العقلانية بمهارات الفرد غير المدركة إلـى جانـب قيمـه الأخلاقية و تفسيراته الشخصية، التي تتأثر بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعمل على تحقيـق التكامـل بـين مختلف الخلفيات الثقافية و بالتالي تعميم الإدراك و توجيه التفسير.

---

[٨٤] محمد مهدي زويلف و على العضايلة ، إدارة المنظمات نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، عمان،١٩٩٦، ص٠٩.

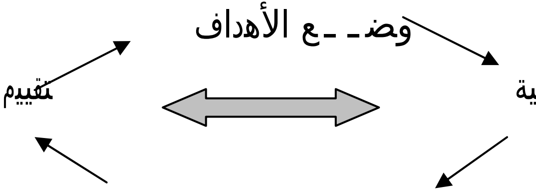
[٨٥] شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٢٦

[٨٦] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ٢٠٠١،ص٠٩

٣.٣ نظرية P.Drucker و الإدارة بالأهداف

إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو P.Drucker الذي عرض أسسها في كتابه عام "١٩٥٤" تحـت عنوان "الإدارة بالتطبيق" و يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في التخطيط و الإدارة يمكن بواسطته وضـع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغـي التوصل إليهـا و في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الإنحرافات و معالجتها و ذلك وصولا للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاية وأقل تكاليف[٨٧]، ما يوضحه الشكل رقم (**٠٩**) إذ يعتبر هذا المنهج في الإدارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها تسمح بزيادة الإنتاج، تسهيل تقييم الأداء، تفاعل و تكامـل جهود أفراد المنظمة و العمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة توفر المنظمـة على ثقافة تنظيمية مبنية على أساس المشاركة، الثقة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة و تمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية و الصريحة لمنهج الإدارة بالأهداف.

الشكل رقـــم : (٠٩) نموذج الإدارة بالأهداف



المصدر : سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة " الأصول و التطبيقات "، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص١٣٧

٤.٣ William OUCHI و الإدارة الثقافيـــة

اعتبر عالم الإدارة الياباني **OUCHI** أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي"A" ، في حـين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني "J" ، فعمد إلى إيجاد نظرية فـي الإدارة تعمـم الطريقـة اليابانية و لكن تطبق في منظمات و بيئات خارج اليابان و هي نظرية "Z"، إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم ، بطء عملية الترقية ، تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار و لا تعتمد عملية التوجه على السلطة الهرمية و الرقابة

[٨٧] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة ،مرجع سبق ذكره،ص١٣٦.

المباشرة لسلوك الفرد، بل على السلطة غير الرسمية و على مبدأ الرقابة الجماعية و الذاتية ، كما اقترح العالم الياباني **OUCHI** خطوات تحول لإنتهاج نظرية "Z" من خلال المراحل التالية:

1. شرح أسلوب المنظمة اليابانية في الإدارة و ما يشمله من خصائص و مفاهيم.
2. تحليل و توضيح فلسفة المنظمة الحالية :إذ يتم اطلاع العاملين في المنظمة على سياسات و قيم المنظمة، تاريخ نشاطها و ما حققته من انجازات و ذلك تمهيدا للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها.
3. شرح و توضيح الفلسفة الجديدة : إذ يتم شرح المفاهيم و القيم الجديدة التي سيتم تبنيها و التقيد بها.
4. مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة:و ذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة و اســتنتاج مزايا الفلسفة الجديــدة.
5. إعادة تصميم و تنظيم العمل : و التي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي و طرق و إجراءات العمل بما يتطابق مع الفلسفة الجديدة[88] .
6. اطلاع الإتحادات و نقابات العمل .
7. توفير نظام خدمة وظيفية منــاسب.
8. تشجيع مجالات المشاركة : يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين من خلال الإهتمام باقتراحاتهم.
9. تنمية العلاقات الشمولية.

١٠. بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى : تعتمد نظرية "Z" على إدخال تعديلات و بدء التنفيذ فــي المراكز الوظيفية العليا نظرا لكونها المسؤولة عن الإدارة و لتسهيل مبدأ المشاركة .

كما أكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافــة الحاليــة للمنظمة و تاريخها و فلسفتها و أهم قيم و أسس الثقافة التي ستتبناها المنظمة، كما أن العملية تتم بصفة مرحلية و تستهدف المنظمة ككل [89] ، تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجــــالات المشــاركة، تنميــة عنصر الثقة بين العاملين و الإدارة، بث روح العمل الجماعي و التعاون، تنمية الولاء التنظيمي لديــه، التــي تعتبر من أهم القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق صحة المناخ التنظيمي كما أن كلا من تنميــة الــولاء و روح الفريق تعتبر من أهم أهداف الثقافة التنظيمية.

[88] نفس المرجع، ص٩٠

[89] نفس المرجع، ص٩٠

المطلب الثاني :أهم نظريات الثقافة التنظيمية

حاول العديد من الباحثين و الدارسين في مجال الثقافة التنظيمية صياغة تعريف واضح بالإتفاق ،يعود ظهـور هذا المصطلح إلى سنة ١٩٧٨من خلال ما عرف بالثقافة التايلورية، حيث أنه خلال سنة ١٩٥٢ تـم صـياغة حوالي ٣٠٠ تعريف مختلف للثقافة، إلا أنه لم يتم الإتفاق على توجه معين له، قد شارك فـي صـياغة هـذا المفهوم علماء و باحثون من مختلف المجالات كالأنثربولوجيا،علم الاجتماع، عـلم الـنفس الإجتـماعي و غيرهم، أثبت هذا الكم الهائل من الدراسات أهمية هذا المصطلح و أكد على اتسامه بالعالمية و الخصوصـية في آن واحد، و لعل الإختلاف و الصعوبة في توحيد المفاهيم و التوجهات يعود إلى أن الثقافة لا تتطور بشكل مغلق و إنما تتأثر بعوامل البيئة التي تتواجد بها.

يعود أصل مصطلح "الثقافة" الذي عرف تغييرات و تطورات كثيرة إلى دراسات تعلقت بدراســة الأرض و طبيعة العلاقة التي تربط الفـرد بالطبيعة و ما تثيره هذه الأخيرة من نشاط لديه، فقد تم اعتبارهـا مجمـوع العلاقات المباشـرة للأفراد معها و عليه ووفق هذا المضمون مثلت الثقافة المحور المعتمد عليه مـن طـرف الفرد في الربط بين الإحتياجات و العمل و كيفية إشباع هذه الحاجات، كما تم اعتبارها مضمونا فلسـفيا يـتم التعبير عنه و وترجمته في شكل خارجي مهيأ من طرف الفرد، بالتالي عبر عن مفهوم الثقافـة مـن خـلال ربطها بالطبيعة--La terre quand cultive- فقد كان الفرد يحصل على ما يحتاج إليه عن طريق العـم و البحث المستمر الذي كان مبني على أساس التفاعل مع البيئة، أما في القرنXVIII ارتبط مفهوم الثقافة بمفهوم الحضارة أين وقع خلط بين المفهومين وعرف بالمقابل مفهوم الثقافة توسعا هاما من حيث مجال الدراسـة، إذ اعتبر مجموع القواعد المتنوعة التي تكتسب خصوصية استعمالها من طرف الأفـراد للتعامـل مـع الواقـع الإجتماعي باستعمال اللغة، الاتصال، التفكير و إنتاج تصور رشيد إيديولوجي و تم التأكيد على أن الفرد يتبنى سلوكا معينا من خلال انـتماءه إلى الجماعة، كما أنه يتأثر بمجموع القيود التي تحدد واقعه الخارجي، و فـق هذا التوجه اعتبر الباحثون في الحقبة الممتدة من XVIIE إلى XVIIIE أن الفرد الطبيعي يوجد من أجل أن يفكر و يتصرف و من هنا ظهر التوجه الجديد للثقافة باعتبارها الموجـه لسـلوك الفـرد، بعـدها و نتيجـة التطور التكنولوجي أصبح مصطلح الثقافة مصطلحا علميا تم توضيحه من خلال إطار نظري كما أصبح يعبر من خلاله عن مفهوم التراث الإجتماعي الذي ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية ثم ألمانيـا و بعـدها فـي فرنسا، إذ تم التعبير عن الثقافة وفق المصفوفة الإجتماعية التي من خلالهـا يـتم تحديـد طبيعـة العلاقـات الإجتماعية السائدة و نماذج السلوك، في هذه الفترة تم التفريق بين مفهوم الحضارة الذي اعتبـرت مصـطلحا عاما و عالميا، بينما تم اعتبار الثقافة انعكاس مجموعـة عمليات إنسانية-فردية- ترسل وفق مجموعـة قـيم خاصة تميز الجماعة أو الفريق.

لم يتم استبعاد المنظمة عن التوجه الثقـافي حيـث عـرف مجـال الإدارة ظهـور عـدة مفـاهيم جديـدة كالمشروع،الإدارة بالمشاركة، الهوية، الجودة، التي عبرت عن توجه جديد في دراسة ظاهرة المنظمـة، فقـد اتجه مدراء المنظمات إلى الإعتماد على البعد الثقافي من أجل الإجابة عن التساؤلات المعقدة المتعلقة بتحقيـق الفعالية التنظيمية و التفاعل مع البيئة الخارجية، ففي الوقت الذي اتجهت فيه المنظمات إلى الإعتماد على نظام المكننة و التكنولوجيا، ظهرت الحاجة الملحة إلى الإعتماد على نظام يساعد فـي فهـم و تفسـير الأحـداث التنظيمية وفهم الواقع التنظيمي، بالتالي الإهتمام بالجانب الإنساني الذي تم إهماله،فوجد فـي مفهـوم الثقافـة التنظيمية الإطار الذي يتولى تحقيق هذه التوجهات، فقد أثبت الباحثون باعتبار أن المنظمـة تعـيش و تنشـط وفق علاقة تبعية تربطها بديناميكية أفرادها و العلاقة بين هؤلاء الأفراد فإن الثقافة تعطي معنا لهذه العلاقات كما أنها تلعب دور في تحديد هوية المنظمة و تبرير هيكلتها و تم التأكيد أيضا على أن القيـادة هـي إعطاء المعنى قبل أن تكون فعل التوجيه مما دفع القيادة التنظيمية إلى البحث عن تطوير رؤية منظمية وفـق توجه ثقافي يعتمد عليه كمرتكز من أجل تحقيق النجاح ، بذلك تم اعتبار الثقافة التنظيمية مفهوم يجمع بين:

- **الهدف** : ضمان الاستمرار،النمو، الربح.
- **الواقعية**: إذ اعتبرت الثقافة التنظيمية خلية اجتماعية تحمل مضمونا اجتماعيا أيضا، من الضروري إدارته و شد الأفراد إليه-الزبون، الفرد بالمنظمة-.
- **أشكالها**: الوظائف، المهام، الهياكل، العمليـــات.

و نتيجة القيود المتنوعة و المعقدة للبيئة الخارجية للمنظمة تطورت العلاقة من النموذج الخطي إلى نموذج معقد مما دفع القادة في المنظمة إلى إيجاد مناخ للإتصال و باعتبار أن حل المشاكل التنظيمية هو القاعدة التي تبنى عليها إستراتيجية أي منظمة، طرح مشكل كيفية إدارة المنظمة بدقة و تناسق، مما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية؟ كيف يمكن التحكم بآليات المنظمة؟ وظائفها، هياكلها، أمام تعدد و تعقد التغيـرات البيئية؟ كيف يمكن تطوير نظام المعلومات؟و التحكم فيه بذكاء؟ كيف يمكن حـــل مشاكل الإندماج الداخلي؟و عليه وجد أن المفتاح الممكن الإعتماد عليه في فهم إدارة ، توجيه و تحقيق فعالية عمليات التنظيمية هو إيجاد نسيج أو شبكة من المعاني المحددة و المبررة التي تمكن المنظمة مـن تفسـير الأحـداث التنظيمية و بالتالي إمكانية التحكم بها، بذلك شهدت مرحلة التسعينيات اهتماما مكثفا بمفهوم الثقافة التنظيمية و أبعاده للإجابة عن الإنشغالات التنظيميـة و ظهـر هـذا الإهتمـام مـن خـلال عقد الندوات، المحاضرات، الملتقيات كما تم السعي إلى صياغة مفهوم واضح و متفق عليه لمصطلح الثقافة

التنظيمية التي اتسع مفهومها و عرف تطورا من حيث المعنى و مجـال الإسـتعمال، كمـا عرفـت الإدارة الأمريكية خلال هذه المرحلة توجها حقيقيا بمفهوم الثقافة، في حين عارضتها الإدارة الأوروبية و يمكن التمييز بين التوجهين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٠٢) المقارنة بين المقاربة الأمريكية و الأوروبية للثقافة التنظيمية

المقاربـــة وفق الإدارة الأوروبيـة	المقاربـــة وفق الإدارة الأمريكيـة
- التاريخ - الهوية - الاتفاق	- المستقبل - الحركية - الحيوية - الإطار التنظيمي
السـلـوك = المسبب ثقـافـة جـماعية وواقعية	السـلـوك = الأثـــر ثقـافـة مهيـكـلـة

المصدر: http://www.alkhaleej.ae/articles/show_article.cfm?val وضع من طرف سعد ناصر الدين اطلع عليه ٢٠٠٧/٠٣/١١

من خلال الجدول أعلاه نجد انه في الولايات المتحدة الأمريكية السلوك يحدد و فق ما يراد أن يكون مستقبلا، بينما في فرنسا كنموذج عن الدول الأوروبية تحدد الممارسات اليومية التي سبق حدوثها وفق توجه واضح، و عليه تتحدد أنماط السلوك وفق المسبب لحدوثها، بينما وفق المقاربة الأمريكية يتشكل مرجعية السلوك نتيجـة الأحداث و الممارسات التي تركت أثر،و عليه وجد الباحثون أمام نموذجين للثقافة التنظيمية:

- ❖ الثقافة المهيكلة و التي تبنتها الإدارة الأمريكية.
- ❖ الثقافة الواقعية التي تبنتهـا الإدارة الأوروبية.

حاول الكثير من علماء الإجتماع نمذجة الثقافة التنظيمية ووضعها ضمن إطار فكري معين حيث ظهر مفهـوم الثقافة التنظيمية في فرنسا، ثم أمريكا، ثم اليابان، و خلال سنوات الثمانينات تدعم مفهوم الثقافة التنظيمية نتيجة البحوث و الدراسات الإدارة الأمريكية التي ركزت على مفهوم الثقافة الجيدة و أثرهـــا

في المنظمة، في حين ركزت الدراسات اليابانية على أثر قيم المجتمع الياباني في صياغة التوجه الثقافي فـي المنظمة و من أهم الدراسات نذكر التي أجراها:

١.دراسة Deal & Kennedy و الذي قاما بتحديد معيارين على أساسهما يتم وصـف الثقافـة التنظيميـة الخاصة بنشاط معين داخل المنظمة:

١. مستوى الخطر(مرتفع-منخفض)

٢. سرعة معرفة نتائج الأفعال(سريعة-بطيئة)

و بارتفاع أو انخفاض مستوى المعيارين توصل الباحثان إلى تحديد عدة أنواع من الثقافـة التنظيميـة، إلا أن الضعف في هذه النظرية يرجع إلى عدم الأخذ بعين الإعتبار سلوك و تصور العنصر البشري الذي قد يختلف من فرد إلى آخر داخل نفس المنظمة وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم:(١٠) نظرية Deal & Kennedy للثقافة التنظيمية

	خطر مرتفع	
تغذية عكسية بطيئة	Culture Bet the company ثقافة حركية و أفعال مخططة	Culture "Macho" ثقافة تفضيل تحقيق الرضا السريع
	Culture"Process" ثقافة الإعتماد على القواعد و الإجراءات	Culture "play hard work hard" ثقافة تفضيل الظهور و الأسلوب اللامع
	خطر منخفض	تغذية عكسية فورية

Source: Emmanuel Arnaud,Le management stratégique de l'information,Opcit,P71

٢. دراسة W.OUCHI فقد صاغ نظرية أخرى اعتبر فيها أن العامل الأساسي في تشكيل الثقافة التنظيميـة هو نوع المعاملات بين الفرد و المنظمة،حيث يتبادل هذين الطرفين الخدمات و السلع و هذا التبادل يكون وفق قواعد، تسمح للطرفين بالتأكد من الحصول على فائدته و عليه يمكن التمييز بين ثلاث معاملات للتبادل:

١. آلية السوق مع تكوين سعر تبادل و عقد على أساس هذا السعر.
٢.آلية بيروقراطية، مع تحرير عقد رسمي يضمن نوع من الرقابة على نشاط الأجير.
٣.آلية الحزب و التي لاحظها **W.OUCHI** في المنظمات اليابانية، حيث تستبدل الرقابة الرسـمية بالثقافـة الجماعية التي تضمن تحقيق فوائد كل من الفرد و المنظمة،كما يتصرف الأفراد في الإتجاه المحدد من طرف المنظمة.[٩٠]

٣.دراسة HOFSTED

تعتبر دراسات **HOFSTED** في مجال الثقافة التنظيمية الأكثر ثراءا و الذي توصل من خلالها إلـى تحديـد إطار متكامل لتحديد الأبعاد و العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد في شـأنها و ذلـك مـن خـلال استقصاء سمح بالكشف عن أهم الأبعاد الثقافية، كما ركز على أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الثقافة الوطنية أي ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة[٩١].

٤.دراسة Sainsaulieu

كما أنه من أبرز البحوث التي اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية الباحث **Sainsaulieu** الذي اعتبـر الثقافـة التنظيمية تفاعل مجموعة عوامل أو متغيرات خارجية و أخرى داخلية،كما أكد على تبعية الثقافـة التنظيميـة لثقافة المجتمع نتيجة الإرتباط الطبيعي بين المنظمة و بيئتها،إذ تتأثر ثقافة المنظمة بالتغيرات الحادثة في البيئة كالأزمات الإقتصادية، تطور السوق، تطور سلوك المستهلك، تغير التشريعات...الخ، إلى جانـب ذلـك أكـد الباحث على دورها في تنمية الولاء لدى العامل و تعزيز انتماءه و ضرورة اعتبارها مرجع من أجل تحفيـز الفرد نحو تحمل المسؤولية[٩٢].

Kluckolm and Strodtbeck .5

كما اتجهت العديد من الدراسات إلى تحليل ظاهرة التنوع الثقافي داخل المنظمة، من أهمها دراسة أجراها العالمان **Kluckolm and Strodtbeck** التي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناءا علـى ستة عوامل منها وجهة النظر الإنسانية، كيفية النظر إلى الطبيعة، مداخل الأفراد في العلاقات الشخصيـــة، كيفية النظر إلى التقدم و الانجاز و قد طبقت هذه الدراسات في بلدان مختلفة مثل المكسيك وألمانيا و اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية والتي كشفت عن اختلافات جوهرية، كما أشــــــار **Maremont 1990** أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المادية المحيطة بها و نظرتها إليها.[٩٣]

---

[٩٠] Emmanuel Arnaud,Le management stratégique de l'information,Opcit,P72.

[٩١] الصيرفي محمد عبد الفتاح،الإدارة الرائدة،دار صفاء للنشر،الطبعة٠١،عمان،٢٠٠٣،ص٢٩

[٩٢] **http://www.alkhaleej.ae/articles/show_article.cfm?val** وضع من طرف سعد ناصر الدين اطلع عليه ٢٠٠٧/٠٣/١١

[٩٣] عبد الناصر محمد علي حمودة،إ'دارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص١٣٥.



المطلب الثالث : الثقافة التنظيمية و نمط الإدارة

ترتبط الثقافة التنظيمية بالإدارة ارتباطا يصعب تحديد أسسه، حيث تتداخل مفاهيم الثقافة التنظيمية في مختلف فعاليات ووظائف المنظمة و إدارتها كما نجدها ترتبط بإدارة الموارد البشرية،حيث تحدد آليات التعامل مع المورد البشري من خلال ما تحدده الثقافة التنظيمية من قيم و معايير، و من أجل مراقبة التسيير تعتمد هذه الأخيرة على الإطار المرجعي الذي تضعه الثقافة التنظيمية[٩٤] ،إذ تحقق هذه الأخيرة فائدة للإدارة إذا مكنتها من بلوغ مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، فقيادة المنظمة تتطلب من الإدارة الأخذ بعين الإعتبار الطبيعة البشرية للأفراد التي يمكن بلوغها دون إدماج الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على فهم آليات حركة الجماعة و تفاعلها، إذ تشكل جماعة العمل تراثا مرجعيا من الخبرة المشتركة و المعايير للتعامل مع مختلف المواقف التنظيمية. تعد الثقافة التنظيمية أيضا المحدد و الموجه لسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، من خلال توفير مرجعية مشتركة تحدد من خلالها جميع متطلبات الأداء و تشكيل مقاربة لفهم الواقع و حل المشاكل التنظيمية في مختلف المواقف المهنية، بالمقابل تستعمل الإدارة مفهوم الثقافة التنظيمية كوسيلة لحل المشاكل المتعلقة بالإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الإتصال و غيرها و تظهر حاجة المنظمة إليها في تحديد الإطار المرجعي باعتبار أن كل فرد يقوم بتوضيح أهم المبادئ التي تحدد اختياراته، فكلما زادت أهمية المشاكل المواجهة احتاجت المنظمة إلى ما تستند إليه في التعامل مع هذه المواقف الحرجة خاصة في ظل غياب معايير و إجراءات تنظيمية واضحة، و لأن الإدارة عمل جماعي يسعى لتحقيق نتائج معينة فإن تحقيقها لأهدافها لا يعتمد على تطبيق النماذج و القواعد و إنما يعتمد أيضا على مرجعية و تراكم نتائج الإستثمار في المورد البشري الذي يقود المنظمة، إذ تمثل الثقافة التنظيمية المستوى الخفي الذي يحدد قواعد و أنماط الإدارة . ترتبط الثقافة التنظيمية بأنماط إدارية مختلفة نذكر منها:

١.١ الثقافة و نمط الإدارة بالأهداف

يعرف هذا النمط في الإدارة على أنه أسلوب يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير و على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها في نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الإنحرافات و معالجتها وصولا للأهداف المتفق عليها، تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المساهمة في نجاح مفهوم الإدارة بالأهداف وذلك من خلال:

١. تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق التنسيق بين الجهود مما يعتبر من أهم متطلبات نجاح هذا النموذج في الإدارة، و الذي يجب أن يتكامل مع طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة.

٢. كما أن من شروط نجاح هذا النموذج في الإدارة المرونة في التكيف التي يمكن الإعتماد على المدخل الثقافي في تحقيقها.

[٩٤] www.2000Christophe Durand @1992Edition liaisons.com Site int ernet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2006

٣.يبنى هذا النموذج في الإدارة على المشاركة وفق مختلف المستويات الذي تلعب الثقافـة التنظيميـة دورا هاما في تحقيقه.

٤.إن معتـقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في اسـتخدام الإدارة بالأهداف.[٩٥]

٢.١ الثقافة و نمط الإدارة بالمشروع

تعرف الإدارة بالمشروع بأنها إدارة تحمل محفظة من المشاريع تتضمن القـيم و تحديـد الأولويـات و كـذا المفاضلة بين الخيارات لهياكل و قواعد المنظمة،إذ تحوي الإدارة بالمشروع ثلاث أبعـاد:الثقافة،الـ ـتنظيم و نظام المعلومات:

١.الثقافة: تعني القيم المميزة ذات الأهمية و التي تربط المنظمة بالمشـروع مثـل اختيـار مسـؤول المشروع و كذا معايير تقييم المنظمة مع الأخذ بعين الإعتبار مساهمات المشروع.

٢. التنظيم: يعني الهياكل و الأدوار و المسؤوليات والموارد و القواعد و الإجراءات.

٣.نظام المعلومات:يسمح هذا النظام بإعطاء رؤية جديدة لسيري المشاريع و القيادة و استعمال المـوارد و التحكم في الآجال و الميزانيات و تسهيل التنبؤ و هذا يعني وجود العديد من البرمجيات لأنظمة المعلومـات للمشاريع.

٣.١ الثقافة و نمط الإدارة بالقيم

نشأت الإدارة بالقيم من التناقض المتواجد بين الإستراتيجيات والثقافة، إذ تعتبر الثقافـة المتسـبب فـي هـذا التناقض غير أن هذه الحقيقة في غالب الأحيان بتجاهلها رجال الإدارة.يبرز مشكل وجود ثقافة مختلفـة مـن خلال تفسير فشل عملية الإندماجات المختلفة و تغيير النشاطات و طرق العمل وعدم السـرعة فـي تحديـد المنظمة للمنافسين و صعوبة تشغيل التكنولوجيات الجديدة و كذا الإخفاقات العديدة فـي تنفيـذ إدارة الجـودة الشاملة، كما أن هذه الإخفاقات إضافة إلى كونها تطرح مشكلة وجود ثقافة مختلفة فإنها تعني كـذلك التغييـر الثقافي، حيث إن القيم و بعد الرؤية لا يمكن أن تطلب بل هي إنتاج لثقافة المنظمة مما يفسر تطور الحاجة إلى الإدارة بالقيم من خلال نظرة المنظمة و التي أصبحت مبنية على قاعدة ثقافيـــة.

٤.١ الثقافة التنظيمية و مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة التزام نحو الإبتكار المستمر و التحسين من خلال الإلتزام بأن تكـون المنظمة الأفضـل، و إن تحقق النجاح من خلال الآخرين فقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة و التطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة، لقد أصبحت الجودة الشاملة ذات معنى مجسد إذ تم التحول من

---

[٩٥] سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة٤الأصول و التطبيقات'،مرجع سبق ذكره، ص١٤١، ١٤٢.

جودة المنتجات إلى مفهوم الجودة الشاملة لجميع أجزاء المنظمة و لعل من أهم الرهانات التي تواجـه مفهـوم إدارة الجودة الشاملة: الثقافة التنظيمية التي تعتبر إستراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات و القيم الرئيسية في الثقافة السائدة باستخدام المشاركة و مثالية الأداء[96]، كما أن تحقيق رضا الزبون يستلزم أن تحتوي المنظمـة علـى القيم التي تدافع و تدقق على الإشتراك فيها مع كل أفراد المنظمة و تتمثل القيم الأساسية للجودة الشـاملة فـي المثلث الجودة،التكاليف، الآجال و تعمل المنظمة على خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال ما يوضحه الشـكل رقم: (١١) و المتمثلة في:

١.**الإستراتيجية**:تعمل المنظمة على إعداد صورة واضحة للتوجـه المسـتقبلي فيمـا يخـص مفهـوم الجودة.

٢.**الهياكل:** تسعى المنظمة إلى تغيير هياكلها و تغيير المسؤوليات و القادة قصد تأكيد الجودة.

٣.**النظم:** إذ يتم تغيير المعايير من خلا تبني معايير تنظيمية جديدة.

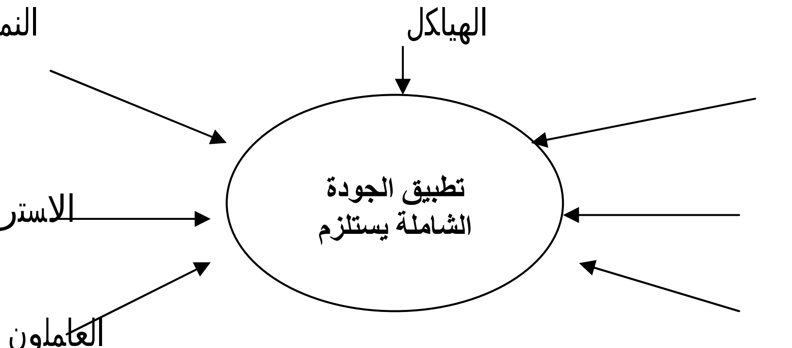
٤.**العاملون:** يعتمد على المورد البشري في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة مـن خـلال اعتمـاد مبـدأ المشاركة،و منحهم فرص تحسين مهاراتهم عن طريق برامج التدريب.

٥.**المهارات :** تحتاج المنظمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى تنمية معارف و مهارات الأفراد قصد رفع مستوى الجودة الشاملة.

٦.**النمط القيادي:** و الذي يقصد به نمط القيادة لإدارة الجودة الشاملة.

٧.**الثقافة التنظيمية الجديدة:** يعتبر إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحدد الثقافة التنظيمية السائدة و استبدالها بثقافة جيدة موجهة بمفهوم الجودة و التغيير .

الشكل رقم:(١١) الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: الصيرفي محمد عبد الفتاح، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة٠١، ٢٠٠٣ ،ص٣٣٥ –بالتصرف-

[96] نفس المرجع ، ص٢٢٥

المطلب الرابع: إدارة الـثقافــة الـتنظيمـــة

يتمثل الدور الأول للإدارة اتجاه الثقافة التنظيمية في معرفة كيفية ضمان انسجام سير و عمل المنظمة تماشـيا مع مظاهرها الثقافية، فتحقيق الإنسجام هو نتيجة صيرورة صعبة من حيث المناقشـة و التفسـير و البحـث المستمر الدائم غير المحدد،إذ تركز الإدارة عل تدعيم نقاط القوة في ثقافتها ، فقد أكـد **P.DRUCKER** أن تحقيق التوازن بين التغيير و الإستمرار هو من بين أكبر المهام للإدارة في المستقبل حيث أن تحقيق التـوازن يبقى في إطار احترام الأبعاد الأساسية للمنظمة و خاصة قيمها التنظيمية و مفهومها للفعالية، فـالإدارة عليهـا ممارسة مهامها في إطار المحافظة على إطارها الثقافي الذي يعكس فلسفتها و الذي يمثل نتاج صيرورة تشكل خزان و مرجعية مستقرة نسبيا ، التي تستعملها الإدارة كنقطة قوة لحل المشاكل التنظيمية[٩٧] و من أجـل إدارة هذه الصيرورة لا يمكن تغيير الثقافة بشكل جذري و لذلك تسعى إدارة المنظمة إلى ترسيخ و تدعيم نقاط قوتها لتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية و رفع مستوى الإندماج الداخلي، لذلك تتبنى إسـتراتيجيتين شـاملتين لإدارة الثقافة التنظيمية، الأولى: تركز علـــى المديرين و تدرج تغيير أو تعديل أوجـه الثقافـة التنظيميـة، إضافة إلى ضرورة وجود قيم و أفكار تشكل قاعدة مشتركة، فالمديـر يمكـن أن يعـدل الأوجـه الأكثـــر بـــروزا للثقافة التنظيمـــة:

كاللغة، الروايات، الشعائر، من خلال عدة أساليب، كما يمكن تشجيع القيم السليمة التي تعزز من قـوة الثقافـة التنظيمية لمواجهة مشاكل التكيـــف الخارجي و الإندماج الداخلي و انخفاض مستويات الفعالية التنظيمـة،

أما التوجه الثاني :فيركز على استعمال مناهج التطوير التنظيمي لتعديل أو تغيير عناصر الثقافة التنظيمية، كما تنطوي إدارة الثقافة التنظيمية على ما تقوم به الإدارة العليا من تعزيز للقيم التنظيمية من خلال أفعالـــها، سلوكياتها و أقوالها الظاهرة من أجل توفير تفسير واضح للأحداث، كما تلعب دورا حيويا فـي تكوين و تطوير الثقافة التنظيمية أين يتم تدخلها عن طريق: بناء إحساس بالتاريخ من خـلال سـرد تـاريخ المنظمة وإيجاد شعور بالتوحد،تطوير إحساس بالعضـوية و الإنتماء و تفعيل التبادلية بين الأعضـاء، كمـا تشمل جهود الإدارة لإدارة الثقافة التنظـيمية اختـيار الأفـراد مـؤهلين تتـوافق قيـمهم و معتقداتهم مـع قيم المنظمة، تحديد مواقع العمل و التدريب و التطوير المهني و قيـاس الأداء و الـتقدير و غيرها، كما أن إدارة الثقافة التنظيمية تنطوي أيضا على إدارة التنوع الثقافي و العمل على توجيهه تحقيقا للأهداف التنظيمية.

---

[٩٧] سلام سليمة، ثقافة المؤسسة و التغيير، مرجع سبق ذكره، ص٢٨

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الإجتماعي تدعمه منظومة من القيم و المعتقدات و الإفتـراضات الأساسيـة تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تعتبر مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية و مقاربـة لفهـم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الـ ـصحيحة، فالمحـددات الثقافية هي أهم محددات السلوك التنظيمي، كما تعتبر نظام اجتماعي ثقافي فرعي عن المجتـمع الذي تسـتمد منه قيمها و أهم افتراضاتها و خليطا من ثقافة الأفراد العاملين بها، ترتبط أيضا بمفهوم المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية للمنظمة، كما تشكل الثقافة التنظيمية صيرورة مستمرة قابلة للتطور إذ ترتبط من خـلال تشـكلها بمراحل دورة حياة المنظمة، كما أن هذا التطور في الثقافة يسمح بتحقيق قوتها إذا ارتفعـت نسـبة مشـاركة الأفراد العاملين في قيمها إلى جانب وضوح ترتيب مكوناتها، و من أهم أدوار الثقافة التنظيمية تفاعلهـا مـع عناصر الإدارة باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرف عن تحقيق أهداف المنظمة،إذ لا يمكن إهمـال أبعـاد هـذا التـفاعل فقد ساهمت مدارس الفكر الإداري فـي بلورة المفهوم الثقافي للمنظمة و حاولت العديد من الدراسات نمذجة هذا المفهوم الذي يلعب دورا هاما في تفعيل أداء الإدارة باعتباره مرجعيـة لحـل المشـاكل التنظيمية و فهم الواقع و تحديد أساسيات السلوك الصحيح و عاملا هاما للتنسيق بين الجهود، بالمقابل تسـعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها و معتقداتها من خلال ممارسـات و سـلوكيات الإدارة العليا أو عن طريق برامج التكيف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الإختيـار، التعيـين، التدريب ، أيضا يشكل إدارة التنوع الثقافي تحديا هاما لإدارة المنظمة.

الفصل الثاني:

أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية

تمهيـ ـد

إن البحث في طرق العمل و أساليب التنظيم و الإدارة في المنظمة يقودنا إلى البحث في مدى فعالية هـذه الأخيرة و مدى خلوها من الصعوبات، إلى جانب أهمية التعرف على هذه المعوقات في حالة وجودها و العمل على تقويـمها و هو ما يعرف بتحقيق الفعالية التنظيمية ، الذي يعتبر مفهوما حديث الدراسـة فـرغم تعـدد الدراسات وشموليتها لم يتوصل الباحثون إلى تحديد مفهوم واضح لـه نظرا لصعوبة تحديد العناصر التنظيمية التي قد يرتبط بها، إلى جانب التعقيد الذي يميز الكيان التنظيمي لذلك سنسعى للتطرق إلى أهم المقاربات التي سعت إلى صياغة مفهوم واضح لمصطلح الفعالية التنظيمية وفق مختلف اتجاهات الدراسـة، أهـم المعـايير المعتمدة في قياس مستواها مع التركيز على أهمية البعد الثقافي في صياغة توجهات الفعالية التنظيمية و تأثيره في إدارتها و أهم انعكاسات غياب المضمون الثقافي على مستويات الفـ ـ ـعالية الـ ـ ـتنظيمية، بالإضـافة للتطرق إلى أهم المتطلبات الثـقـ ـ ـافية و السلـ ـوكية قصـ ـد الرفع من مستوياتهـ ـ ـا.

المبحث الأول :مفهـوم الفعاليـة التنظيمية و مداخل قياسها

حاول العديد من الباحثين صياغة مفهوم واضح لمصطلح الفعالية التنظيمية، الذي يـرتبط بمختلـف مجـالات المنظمة مما يصعب من صياغة تعريف واضح له،لذلك تعددت المقاربات الذي تناولته في الدراسـة،و التـي سمحت بإيجاد مؤشرات يتم من خلالها قياس مستوياتها.

المطلب الأول: مفهوم الـ ـفعالية التنظيمية و أهم صورهـ ـا

أولا: تعريف الفعالية التنظيمية

قصد التوصل إلى مفهوم واضح لمصطلح الفعالية التنظيمية من الضروري التطرق إلى أهم المقاربـ ـات التي سعت إلى دراسته و التي من أهمها:

١.١مقترب الأهداف: وفق هذا المقترب تعرف الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيـق أهدافها و من أهم الباحثين الذين تناولوا مفهوم الفعالية وفق هذا الإتجاه : **Barnard** الذي عرف الفعالية التنظيميـة بأنها تحقيق الهدف المحدد أما **Price** فقد أكد على تعدد الأهداف المراد تحقيقها قصد بلوغ مستويات عاليـة من الفعالية التنظيمية كما أكد على أن مفهومها يتمحور حول درجة تحقيق الأهداف المتعددة، أما **Freeman & Hannan** فقد أكدا على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة، إلا أنه مـا أخـذ على هذا الإتجاه إهماله لطبيعة الأهداف التنظيمية و تعددها و التي تتنوع إلى أهداف رسمية و أخـرى غيـر رسمية[٩٨] بالإضافة إلى إهمال المدى الزمني.

---

[٩٨] سويسي عبد الوهاب،الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،فرع تسيير،٢٠٠٤،ص٠١

٢.١ مقترب استقطـــاب الموارد: و الذي اعتبر وفقه الباحثون أن المنظمة الفعالة هي المنظمة القادرة على الحصول على مواردها التنظيمية من بيئتها و لعل من أهم الباحثين الذين تطرقوا إلى مفهوم الفعالية وفق هـذا التوجه نذكر: **Seachore & Yuthman** اللذان اعتبرا أن مستوى الفعالية يحدد على أساس العلاقة بـين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه المنظمة من موارد نـادرة ومـنهم مـن ربط مفهوم الفعالية التنظيمية بتحقيق الأهداف و القدرة على الحصول على المـوارد أمثال **Etzioni** : الـذي عرفها على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإسـتغلال الأمثـــل و المتـوازن للمـوارد المتاحة في البيئة الخارجية ، أما **Donnelly** فاعتبر أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية فـي حـدود الموارد المتاحة.

٣.١ مقترب صحة المنظمة: اهتم هذا التوجه بدينامية عملية الإنتاج و ركز على أهمية المناخ التنظيمي فـي تجسيد مفهوم الفعالية التنظيمية،حيث اعتبر الباحثون أن المنظمة الفعالة هي المنظمـة التـي يتمتـع مناخهـا التنظيمي بارتفاع مستوى الثقة بين العـمال، الإنتماء، الإقتـــناع بأهداف المنظمة و تفاعلها مع الأهـداف الشخصية للأفراد العاملين،بالإضافة إلى جودة الاتصالات بين الإدارة و العاملين و فعالية صنع القرار، شيوع روح الفريق و غيرها من القيم التي تعبر عن صحة المناخ التنظيمـــي.

٤.١ مدخل الأطراف صاحبة المصلحة[٩٩] و يقصد بالأطراف صاحبة المصلحة الأطراف التـي تعنـى بـأداء المنظمة من عاملين، عملاء، حملة أسهم...الخ، إذ أن مفهوم الفعالية التنظيمية يتجسد من خلال قدرة المنظمـة على تحقيق رضا هؤلاء،حيث اعتبرت نظرية عريضة لمفهوم الفعالية التنظيمية لاعتبارها تختبر عوامل البيئة الداخلية و الخارجية،حيث أن المداخل السابقة غاب فيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنـظمة الذي يـرتبط بالمضمون الثقافي و لعل من الباحثين الذين اهتموا بمفهوم الفعالية وفق هذا التوجه نـذكر: **Goodman & pennings** اللذان اعتبرا أن الفعالية هي النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهور المنظمة أما **Miles** فقد عرفها على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها و تضم هذه الأطراف: الأفراد و جماعات المصالح، المـلاك، زبـائن، مـوردون، منافسون... الخ كما أن التعدد في استخدام معايير قياس الفعالية يختلف باختلاف الأطراف التي تتعامل معهـا المنظمة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية فالمساهم يركز على مردودية الإسـتثمار و العامل يركز على مستوى الأجر و شروط العمل و ما إلى ذلك.

٥.١ مقـتـرب النظـام : الذي أكد على أن الفعالية التنظيمية تجسدها طبيعة العلاقة بين المنظمة و بيئتهـا ولعل من أهم الباحثين الذين اهتموا بدراسة الفعالية وفق هذا المقتـــرب: **Katz & Kahn**

---

[٩٩] بوفلجة غياث، فعالية المنظمات 'تشخيص و تطوير'،مرجع سبق ذكره،ص٢٤

اللذان عرفاها على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية بعبارة أخـرى هـي الـقدرة علـى الـبقاء و الإستـمرار و التحكم، أما **Mahoney & Steers** فقد اعتبرا أن الفعالية التنظيمية هي الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة علـى التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الإستقرار و الإبداع، بالنسبة **Pennings** فقد اعتبرها دالـة حالـة الإنسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة، اتجه الباحثون أيضا وفق هذا المدخل للتأكيد على أن تجسـيد مفهـوم الفـعالية الـتنظيمية يكـون مـن خلال الإهتـمام بالـعلاقة الدينـامية بـين سـلوك الفـرد و المنظمة و التركيز على اعتبار المنظمة نظام اجتماعي.

٦.١ المقترب المركب: و الذي من خلاله تم التطرق إلى مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال مقتـرب مركـب: الذي اعتبـر أن الفعالية التنظيمية هي نظام مركب يرتبط بعدة عناصر تنظيمية تعبر عن قـدرة المنظمة و نجاحها في تحقيق الأهداف المتعلقة بالتفاعل مع بيئتـها الـخارجية استغلالها و الإستفادة منها من جهـة و من جهة أخرى صحة مناخها التنظيمي و اهتمامها بالأطراف صاحبة المصـلحة خاصـة المـورد البشـري بالمـنظمة، فتحقيق الفعالية التنظيمية يرتبط بتشخيص المنظمة و الكشف عن المشاكل و المعوقات و مسبباتها قصد تقويمها و البحث عن الفرص التطوير الممكنة.[١٠٠]

ثانيا: الفعالية التنظيمية و مفهـوم الكفاءة[١٠١]

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بعلاقة متداخلة مع مفهوم الكفاءة التنظيمية **Efficiency** لذلك يتم الخلط بين المفهومين و اعتبارهما مصطلحان لنفس المفهوم، اذ تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها الإسـتخدام الأمثـل للموارد الإنتاجيـة المتاحة للمنظمة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقـة بـين المـدخلات و المخرجات و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، و تقاس بالنسبة التالية:

الكفاءة= قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

ركزت مختلف التعاريف في تبنيها لمفهوم الكفاءة التنظيمية على العناصر التالية:

- الإستخدام الأمثل الموارد التنظيمية(مادية، بشرية، مالية، معلومات).
- تقيم الكفاءة عن طريق تكاليف الإنتاج.
- يعبر عن الكفاءة عادة بمفهوم الإنتاجية.
- يتم حساب الكفاءة على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط أو مقارنتها بكفاءة النظام حتى يتم تحديد تقدم المؤسسـة.

---

١٠٠ نفس المرجع ، ص٢٣،٢٤.

١٠١ سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره،ص٢٧

يعتبر مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من مفهوم الكفاءة و يظهر جوهر العلاقة بين المفهومين في اعتبار الكفـاءة متغير من متـغيرات دالة الفعالية،كما يمكن أن يتحقق مفهوم الفعالية على حساب الكفاءة و العكس صحيـــح إلى جانب ارتباط الكفاءة التنظيمية بالتغيرات التقنية الإقتصادية و المعلومات على عكس الفعالية التي تــرتبط أكثر بالجوانب الإنسانية –السلوك التنظيمي- والمتغيرات ذات الطابــع النــوعي.

ثالثا: صــور الــفعالية التنظيمــــية[102]

تتمثل صــور الفعالية التنظيمية فيما يلي:

١- الصورة الإقتصادية: و التي تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيــــق الأهــداف.
- مكانة المنظمة في قطاع النشاط من حيث المنافسة و تطورها.
- نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنــظمــــة .

٢- الصورة الإجتماعية : و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ التنظيــــمي السائـد .
- طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المنظمة.
- النشاطات الإجتماعية للمنظمــــــة.
- الإهتمام بمفهوم المسؤولية الإجتماعــية.

٣- الصورة التنظيمية و التي يمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكلة الرسمية و التي تختلف عن الهيكلة الفعلية و هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلة الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة.
- العلاقات بين المصالح ، إذ يمكن أن يؤدي تحقيق الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات التي تجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل التنظيمي و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

---

[102] نفس المرجع،ص٠٣

المطلب الثاني : المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية

من أهم المداخل التقليدية التي سعت إلى دراسة الفعالية التنظيمية نذكر:

١. مدخل الاستحـواذ[١٠٣]

يشمل هذا المدخل قياس قدرة المنظمة على استغلال بيئتها الخارجية من خلال استحواذها علـى مـوارد ذات قيمة مثل الكفاءات البشرية العالية و تكمن أهمية هذا المدخل في ثلاث محاور:

أولها: أن هذا المدخل يقيس فعالية المنظمة ككـــــــل.

ثانيها: يأخذ بعين الإعتبار علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية.

ثالثها: يمكن استخدامه لمقارنة منظمات تختلف أهدافها، إذ ينظر للفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل على أنهـا القدرة المطلقة أو النسبية في استغلال البيئة التنظيمية و الحصول على ما تحتاج إليه من مسـتلزمات العمليـة الإنتاجية، إلا أن أهم ما يعاب على استخدام هذا المدخل في الدراسة و القياس هو إهماله لكيفيـة اسـتخدام و تفاعل هذه الموارد.

٢.مدخل صحة المنظمـة

الذي ركز على مفهوم الفعالية التنظيمية من زاوية صحة المناخ التنظيمي، إذ اهتم بخصائصـه و أهـم القـيم الموجودة به و المتعلقة بدرجة رضا العامل و مدى انتشار الصـراعات التنظيميـــــة،مدى شـيوع روح الفريق، سيرورة الإتصالات بالمنظمة، درجة الإنتماء و الولاء اللذان تلعب الثقافة التنظيميـة دورا هاما فـي تحقيقهـما، كما تطرق هذا المدخل إلى أهمية المورد البشري بالمنظمة باعتباره الموجـه و المحـدد لعمليـة المعالجة، إلا أن أهم ما يعاب على هذا المدخل اعتبار المنظمة نظام مغلق و تجاهل تفاعله مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى تأثر معايير قياس الفعالية بالعوامل الشخصية و بالتالي عدم موضوعيتها.

٣.مدخل الأهـــداف

و الذي يعرف بمدخل قياس الناتج باعتبار أن قياس الفعالية وفق مدخل الأهداف يكون من زاوية المخرجات و يركز على افتراضين أساسيين:

- لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه.
- إمكانية تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ثم قياس مدى النجاح في تحقيقه.

و تعرف الفعالية وفق هذا المنظور على أنها الدرجة التي تدرك بها المنظمة أهدافها، كما يتم التركيـز علـى الأهداف التنظيمية المعلنة و إمكانية تحقيق المنظمة لمستوى مقبول منها، أما عن حدود استخدام هذا المدخل

[١٠٣] بوفلجة غياث،فعالية المنظمات'تشخيص و تطوير'، مرجع سبق ذكره،ص٢٢

في دراسة و قياس الفعالية التنظيمية فيتمثل في صعوبة تحديد معيار الأهمية النسبية للأهداف المراد تحقيقها و إمكانية تضاربها من جهـة و من جهـة أخـرى إهمـال تعـدد الأهـداف التنظيمية، أهمية البعد الزمني و صعوبة التعبير الكمي عن بعض الأهداف مما يصعب من عملية القياس.

المطلب الثالث: المداخـل المعاصـرة في دراسة الفعالية التنظيميـة

نتيجة القصور الذي ميز المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية و تركيزه على النظرة الجزئيـة إمـا الأهداف أو العمليات أو الموارد،توجهت الدراسات الحديثة للفعالية التنظيمية من خلال مداخلها إلى الدمج بـين العديد من المؤشرات في شكل متكامل قصد القياس الموضوعي لمستوى الفعالية و التي نذكر منهـا:

١. مدخل الـنظـم

الذي ركز في دراسة و تحليل مفهوم الفعالية التنظيمية على مفهوم النظام الذي يعتبر مجموعة من العناصـر المترابطة و المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها، إذ يؤثر كل منها على الآخر و ذلك قصد تحقيق مجموعـة مـن الأهداف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة،إذ ركز هذا المدخل فـي دراسـة الفعاليـة التنظيمية على العناصر التالية:

- قياس قدرة المنظمة الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مما يؤكد على ارتباط الفعالية التنظيميـة بكل من التخطيط و القدرة التنافسية.
- قياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد التنظيمية المتاحة، و بأقل تكلفة ممكنة.
- قدرة المنظمة على التكيف مع إفرازات البيئة الخارجية و القدرة على رصدها و التنبؤ بتغيراتها.
- قياس صحة المناخ التنظيمي و الذي يقصد به خلوه من مجموع الأمراض التنظيمية التي قد تصـيبه كانتشار الإهمال، الصراعات التنظيمية،التغيب، حوادث العمل التي تعبر عن عدم صحته.
- قياس نسبة التفاعل و التنسيق الداخليين و التي تعتبر من أهم مؤشراته انخفاض الصراع التنظيمي سواء في نفس المستوى أو بين مختلف المستويات التنظيمية.
- التركيز على مفهوم الإنتاجـيـــة.
- أهمية التطوير الداخلي و قدرة المنظمة على تحقيق مفهوم 'استثمار الذات'.
- الروح المعنوية و التي يعبر عنها بالتفاعل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.
- الإستقرار و الإنسجام الداخلي و اللذان يرتبطان بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي فمن أهم مؤشرات الإنسجام الداخلي نقص الصراع التنظيمي و التي يبرز من خـلال عملية الإتصـال و ممارسة السلطة و اتخاذ القرار.

من أهم حدود استخدام هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية صعوبة قياس بعض المعايير كتكيف المنظمـة مع بيئتها و معيار البقاء و قياس درجة الرضا و غيرها.

٢. مدخل أصحاب المصلحة أو أطراف التعامل

ركز هذا المدخل على مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل بين المنظمة و العناصـر البيئيـة المـؤثرة استراتيجيا بها و التركيز على الأطـراف المتعـاملة مـع المنـظمة الـذين لهـم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها،حيث يؤكد هذا المدخل على أن النجاح التنظيمي ليس تحقيق الأهداف و إنما يتمثـل فـي قـدرة المنظمة على البقاء من خلال إسهامات أعضاءها، بالإضافة إلى التعرض إلى مفهوم الفعاليـة مـن الزاويـة السيكولوجية و ذلك من خلال إدراك الفرد للمنظمة على أنها أداة لتحقيق أهدافه و لعل من أهم حدود اسـتخدام هذا المدخل في الدراسـ ـ ـ ـة:

- اختلاف الأهداف التنظيمية عن الأهداف الفردية.
- الصياغة السيكولوجية للفعالية تهمل الأنشطة و المهام التنظيمية.
- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المنظمة يتأثرون بما تقوم به بشكل غير مباشر و ينعكس ذلك على فعاليتها.[١٠٤]

ومن أجل تجاوز هذه الجملة من المعوقات التي صاحبت كل مدخل من مداخل الدراسة سعى البـاحثون إلـى إيجاد مجموعة نماذج للدراسة تمثلت في:

1. **النموذج النسبي**: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكـون لهـم نفـس الأهمية النسبية.
2. **نموذج القـوة:** يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل و منه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المنظمة.
3. **نموذج العدالة الإجتماعية**: و هو عكس نموذج القوة بحيث تسعى المنظمة إلى إشباع الطرف الأقـل رضا من خلال الرد على شكاويه و بمعالجة أسباب الشكوى تضمن رضا جميع الأطـراف و تتحقق الفعالية التنظيمية.
4. **النموذج التطوري**: حسب هذا النموذج تأخذ المنظمة بعين الإعتبار عامل الزمن فـي تعاملهـا مـع مختلف الأطراف و التي ترتبط بدورة حياتها فمثلا يكون المستهلك أهم أطراف التعامل فـي مرحلـة نشأة المنظمة.

---

١٠٤ سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ،ص٢٢

و عليه تختار المنظمة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها و تقاس الفعالية التنظيمية في هـذه الحالـة بمـدى تحقيقها لأهداف أي طرف و مدى إشباعها لحاجاته، كذلك من أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية و التي لها علاقة بنشاط المنظمة.
يظهر الجدول رقم (**٠٣**)أهم الأطراف المتعاملة مع المنظمة و المعايير المستخدمة في قياس فعالية المنظمة في تحقيق أهداف التفاعل مع هذه الأطراف.

الجدول رقم (03) معايير الفعالية التنظيمية كما يراها أصحاب المصلحة

الأطـــــرا ف	معيار الفعالية التنظيمية
العاملون	**الرضا عن الأجر، الإشراف، و عن العمل**
المؤسسين	**العائد المالي على الاستثمار**
العملاء	**جودة المنتج**
الموردون	**إجراءات و معاملات مريحة و سريعة**
الدائنون	**الأهلية الائتمانية للمنظمة**
الحكومة	**توافق أهداف و عمليات المنظمة مع القوانين و الضوابط الموضوعية**
المجتمع	**وفاء المنظمة بالتزامات المسؤولية الاجتماعية**

المصدر : احمد سيد مصطفي،إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية،٢٠٠٠،ص ٤٠.

٣- مدخل القيم المتنافسة[١٠٥]

يركز هذا المدخل على مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال نظرة الفرد و مكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمـة فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج و مدير التسويق...الخ و عليـه يمكـن القـول أن الفعاليـة التنظيمية أمر يرتبط بقيم الفرد و رغباته و قد بني هذا المدخل على أساس التمييز بـين نـوعين مـن القـيم المتنافسة أو المتعارضة:

- **المجموعة الأولى**: المنظمة/الأفراد فالتركيز على الأفراد يعني الإهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل، أما التركيز على المنظمة فيعني الإهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية و الكيفية التي من خلالها يتم تطوير هذه العلاقات.

---

[١٠٥] سويسي عبدالوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ، ص٢٢

- **المجموعة الثانية**: المرونة/الجمود و تمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمـة، حيـث تعكـس المرونة القدرة على التكيف و التغير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع، بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و الإلتزام بالإجراءات التي تحكم العمل، و يمكن تقديم الشكل التالي الذي يعكس مداخل القيم المتنافسة:

الشكل رقم(١٢) مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة

الجمود
نموذج العمليات الداخلية
نموذج الهدف الرشيد
الأفراد(داخلي)
المنظمة(خارجي)
نموذج العلاقات الإنسانية
نموذج النظام المفتوح
المرونـــة

المصدر: سويسي عبدالوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، ص٢٣

و يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(٠٤) خصائص مداخل القيم المتنافسة

النموذج	الخصائص
الهدف الرشيد(التخطيطي)	تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية و الكفاءة من خلال الخطط و البرامج
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة و الاستقرار من خالا نظام الاتصال و المعلومات الجيد
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد من خلالا تنمية علاقة مع أطراف البيئة
العلاقات الإنسانية	تنمية و تطوير المهارات الخاصة بالأفراد و رفع مستوى الرضا من خلال التكوين

المصدر: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة،ص٢٤.

المطب الرابع: معايير قياس الفعـــالية التنظيمية

إن البحث في فعالية المنظمات يؤدي إلى البحث في معايير قياسها لأن طبيعة نتائج القياس مرتبطة إلـى حـد كبير بالمعايير المستعملة في ذلك، فاختيار المعيار يضع حدودا حول مفهوم الفعالية التنظيميـة لـذلك حـاول الكثير من الباحثين استخدام مجموعة من المعايير مجتمعة تفاديا للضعف في القياس، إذ يلعب تكامل المعـايير القياس دورا في تحقيق موضوعية هذا الأخير و سنعرض أهم المعـايير المسـتخدمة فـي قيـاس الفعاليـة التنظيـــمية:

١- الفعالية العامة: تتمثـل فـي مجمـوعة الآراء و الأحكـام الـتي سنحصـل عليـها مـن الـخبراء و المتخصصين و الذين على علاقة بالمنظمة.

٢- الإنتاجية: و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة و تقاس على المسـتوى الفـردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.

٣- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط.

٤- الربحية و هي قيمة الإيراد من المبيعـــات بعد خصم التكاليف.

٥- الجودة و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

٦- حوادث العمل:و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية.

٧- النمو و نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعـات و عـدد الابتكارات.

٨- معدل التغيب و الذي يشير إلى الغياب عن العمل.

٩- دوران العمل و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب العمل و الذي يؤدي إلى عدم الإسـتقرار الوظيفي.

١٠- الرضا الوظيفي و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

١١- التحفيز و الدافعية و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالية على تحقيق الأهداف المسطرة.

١٢- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد و تتمثل في مدى تفهم الجماعـة لمعـايير المنظمة و مدى شعورهم بالإنتماء.

١٣- الرقابة: و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

١٤- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شـبكة اتصـال فعالــة.

١٥- المرونة و التكيف: و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.

١٦- درجة الإستقرار التي تميز المنظمة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

١٧- الإندماج و التوافق بين أهـداف الـمنظمة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

١٨- تمتع المنظمة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.

١٩- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الإتفاق حول مجموعة من المسـائل مثـل تفـويض السلطة، توقعات الأداء...الخ.

٢٠- الإستعداد لتحقيق الأهداف الملمـــوسة.

٢١- الإستفادة من البيئة: من خلال الإستماع الدائم و القرب و حصولها على كـل مالـه علاقـة بالفعاليـة التنظيمية.

٢٢- مدى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

٢٣- برامج التكوين و التطوير و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنميـة المـوارد البشـرية المتاحة لـــها.

٢٤- التركيز على الإنجاز و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيـز الأساسية من خلال هذا الكم الهائل من المعايير المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أنه لايوجـد اتفاق واضح حول تعريف محدد للفعالية التنظيمية كما أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل واضـح و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية. [١٠٦]

المبحث الثاني : إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الفعالية التنظيمية

عرف مصطلح الفعالية التنظيمية العديد من البحوث و الدراسات التي تناولته بالدراسة مما ساهم في إثرائـه و اختلاف مداخل تحقيقه،لاسيما البحوث و الدراسات التي تناولت أهمية البعد الثقافي في تجسيده.

المطلب الأول : الفكر التنظيمي الكلاسيكي و الفعالية التنظيمية

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الإهتمام بالوظائف الإدارية و الفنية ووضع مجموعة من المبادئ قائمة على أساس الرشد و العقلانية ،تدرج السلطة و غيرها و تبين أن هذه الدراسات أهملت العنصـر البشري و الجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية و سنحاول التطرق إلى أهـم إسـهامات هـذا التيـــــار.

[١٠٦] سويسي عبدالوهاب،الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ،ص ٤، ٥.

١-إسهامات حركة الإدارة العلمية "TAYLOR" في مجال الفعالية التنظيمية.

قام **F. TAYLOR** بسلسلة من الدراسات هـدف مـن خـلالهـا إلى :

١) تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال.

٢) توفير الوسائل العلمية لإدارة الـعمل.

٣) وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

كما أنه قدم أربعة مبادئ للإدارة سعى من خلالها إلى خـدمـة توجه الفـعـاليـة التنـظـيمية:

- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر العمل للفرد، فمن خـلال مبـادئ تقسيم العمل و تخصيصه و تحليله بطريقة علمية و دارسات الحركة و الوقـت و الإقتصـاد فـي التكاليف تبلورت الصورة الاقتصادية للفعالية كما سمحت بتحسين طرق الأداء.
- الإختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة حيث تم الإختيار علـى أساس المهارة و المقدرة اللازمين لتأدية العمل و بطريقـة علمية محددة.
- تنمية و تدريب الأفراد على أسس علمية و الذي يسمح ببلـوغ مستـويات عالية من الإنتاجية.
- التركيز على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية كـذلك التركيـز علـى الحوافز لزيـادة الإنتاجية بالإضافة إلى اعتمـاد أسلوب نمطي في التحفيز.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة و العمال، مما يسمح بالتقليل من الصراعات التنظيمية.

تمثـل الإسهام الأساسي لحركة الإدارة العلمية في الإتجاه نحو التخصص و تقسيم العمل، بحيث يصـبح أداؤه بصورة أسرع و بكفاءة أعلى، مما يفعل من دور الادارة، فدراسات الزمن و الحركة أدت إلى زيـادة وعـي المديرين إلى أن الأدوات و الحركات المادية التي تتضمنها مهمة معينة يمكن أن تصمم بطريقة أكثر فعالية و رشد، بالإضافة إلى الإختيار العلمي للأفراد و الذي أصبح واسع التطبيق في التنظيمات المعاصـرة، فقد أكـد **TAYLOR** أن مفهوم الفعالية يتلخص في مفهوم الرشادة الإنتاجية، من خلال رفع مستوى الأداء و تقسـيم العمل و تنميطه.

٢- إسهامات نظرية التنظيم الإداري لـ "FAYOL" في مجال الفعالية التنظيمية

لقد ركزت دراسات **FAYOL** على زيادة الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف الصناعية المباشـرة و غيـر المباشرة ثم انتقل إلى تحديد مفهوم الرشادة الإدارية التي بتحقيقها تحقق المنظمة مفهوم الفعالية التنظـيمية و اعتبر الإدارة نشاط قابل للمرونة و التعديل حسب الحاجة، كما قدم مجموعة من المبـادئ المحـددة للنشـاط الإداري و التي كان لها الإسهام الأساسي و الهام في صياغة توجه الفعالية التنظيمية باعتبارها مبادئ سـعت إلى تفعيل دور كل من الإدارة و دور الفرد فيها.

٣- اسهامات النموذج البيــروقراطـــي لـ M. WEBER في مجال الفعالية التنظيمية

يقصد بمصطلح البيروقراطية التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ، تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانيات بشرية و مادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة، كما يقصد به كل الصفات السيئة المتعلقة بالروتين و العجز و كثرة اللوائح و الإجراءات، حيث قصد من وراء تصميم هذا النموذج المتكامل فهم عمل المنظمات و نقطة انطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في السبل الأكثر فعالية، حيـث أكـد أن مفهوم الفعالية يتحقق بمستويات عالية من خلال مفهوم البيروقراطية التي تعني النموذج المثالي للتنظيم، إذ يتم تحديد سلوك الفرد من خلال تقسيم العمل و التخصص كقاعدة لتحقيق الفعالية و توزيع السلطة بالإضافة إلـى البناء الهرمي و الطابع الرسمي و الوظيفي للعلاقات بين الأفراد،بالإضافة إلى الإلتزام بمجموعـة القواعـد و اللوائح لتحديد العمليات الإدارية والدقة و السرعة و الإستقرار و الإستمرار و الوضوح مع الخضوع الكامـل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة.

٤- النظريات المعدلة للفعــالية التنظيميــــــة

ظهرت مجموعة من الدراسات الإنتقادية لنظرية البيروقراطية و التي تنظر إلى المنظمة ليس كمجموعة أفراد و إنما كمجموعة من العلاقات بين الأفراد"ظهور مصطلح الجماعة" ، حيث ارتـأت إدخـال تعـديلات علـى النموذج البيروقراطي قصد تكييفه من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية[١٠٧]، حيث ركزMERTON على المورد البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي و منه زيادة الفعالية التنظيمية،حيث لاحظ أن استقرار السلوك الفردي يؤدي إلى جمود التنظيم، كذلك التمسك بالأنظمة و القواعد يؤدي إلى تغلب الوسـيلـة علـى الغايـة كمــا أنــه لا يمــكن تعمــيم السلــوكيات لاختــلاف الـــمكان، الزمـــان و البيئـة،أما GOULDNER فقد ركز على سلوك التنظيم و أعضائه و اعتمد على الرقابة داخل الجهـاز البيروقراطـي كمدخل للفعالية، حيث اعتبر أن وضع القواعد و التعليمات يؤدي إلى تحـديد مجرى الـعمل و يقلـص مـن العلاقات الشخصية بين الأفراد و يعمل على تنميط الأعمال مما يؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بين أفـراد الجماعة، إلا أنها تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة تتمثل في القيام بالحد الأدنى من المطلوب مما ينعكس فـي شكل انخفاض للإنتاجية و الإبتعاد عن الأهداف العامـة للمنظمة، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنويـة و درجة الولاء التنظيمي و تحقيق المنفعة الشخصية على حساب المنفعـة الـعامة و النتيجـة هـي ظهـور صراعات تؤدي إلى انخفاض مستوى الفعاليـة التنظيميـة.

---

[١٠٧] سويسي عبدالوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ،ص٤٣

أما **CROZIER** فقد اعتبر أن النموذج البيروقراطي نموذج يتسم بالجمود و الروتينية و التعقيد مما يـنعكس سلبا على مستوى الفعالية التنظيمية انطلاقا من انخفاض درجة الولاء و عدم إدراك الأهـداف المسطــرة و الشعور بالأنانية التي تؤدي إلى العزلة، كذلك تركيز السلطة في يد الأقلية-المركزية الشديدة- و عــدم وجود شبكة اتصال فعالة مما ينعكس سلبا على سيرورة نقل المعلومات، عـدم تحمل الفرد للمسؤولية و إبعاده عـن سيرورة اتخاذ القرار نتيجة اعتماد اللوائح مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجيــة. و عليه فإن تحقيـق الفعالية وفق النموذج المثالي ووفقا للتعديلات التي جاءت لتكييفه يكون من خــلال:

- التركيز على العنصر البشري.
- الإهتمام بالتفاعل بين الأفراد.
- الإهتمام بتفويض السلطة و اتخاذ القرارات.
- الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية و عدم التركيز على اللوائح مما أدى إلى ظهور النظرية الموقفية.

المطـلب الـثـاني: الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي و الفعالية من منظور اجتماعي

انتقلت النظرة إلى التركيز على العامل و دور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية بمعنـى آخـر أثـر الجانـب الإنساني و السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية"اعتماد وحدات قياس جديـدة" وظهـرت مجموعـة مـن الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية و النفسية في دراسة الدافعية للعمـل و التـي تعتبـر أن للعوامل النفسية تأثير في إنتاجية المنظمة.

١-نظرية E.Mayo و التنظيم غير الرسمي[١٠٨] و إسهاماته في مجال الفعالية التنظيمية

قام **E.Mayo** مؤسس علم الإجتمـاع بـدراسة أثـر الـمنـاخ التنظـيمي على الإنتاجية داخل المـنظمة و بالتحديد أثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية من خلال تجربته في مصانع **Hawthorn** بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسباب التعب و التغيب و حوادث العمل، إذ تبين أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالعوامل التقنية و المادية كما هو الحال في دراسات **TAYLOR** و إنما توجد عوامل اجتماعية ترتبط بسلوك الفـرد و تـؤثر بالتالي على الأداء العام للمنظمة.

[١٠٨] سويسي عبدالوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ،ص٤٥

أفرزت دراسات **E.MAYO** أن العوامل التالية تعتبر ذات تأثير كبير على مفهوم الفعالية التنظيمية:

- شعور العامل بالرضا و الراحة النفسية يؤدي إلى تقوية الشعور بالإنتماء للمنظمة مما ينعكس في شكل مستويات عالية من الأداء.
- تحد الروح الجماعية من الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد العاملين و الذي ينعكس سلبا على أهداف المنظمة،إذ يجب اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه السلوك التنظيمي.
- الإهتمام بالأبعاد النفسية و الإجتماعية للعامل كعناصر محددة للسلوك و الأداء التنظيمي الجيد وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح الأفراد حرية التصرف و تنمية الروح الإبداعية مما ينعكس إيجابا على مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال لامركزية القرار و اعتماد مبدأ المشاركة في صنعه حيث يرتبط الأداء بالطاقة الإجتماعية للفرد.
- ترتبط كمية العمل المؤداة بالجانب السيكولوجي للفرد تبعا لحاجاته الإجتماعية إذ يعبر الصراع عن فشل المنظمة في تحقيق الفعالية.
- ضرورة التعايش بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي المتمثل في الجماعة و الذي تحكمه قواعد و مبادئ الثقافة التنظيمية، إذ تتحقق الفعالية بناءا على طبيعة العلاقة بين التنظيمين.
- باعتبار أن الفرد جزء من الجماعة و سلوكه انعكاس لقيمها و عاداتها فإن هذا الإرتباط يعتبر أحد أهم العوامل الدافعة للعمل، وقد أثبتت الدراسات أهمية المشاركة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- اعتبر **E.Mayo** أن كل تنظيم رسمي يحتوي تنظيم غير رسمي و الذي يعتبر بعيد عما تحدده المنظمة كما يعبر عن تفاعل الأفراد فيما بينهم أثناء أداء مهامهم و أكد على أن الفعالية التنظيمية تتوقف على درجة التفاعل بين التنظيمين.

٢-نظرية Maslow و سلم الحاجات و إسهاماته في مجال الفعالية التنظيمية

بينت دراسات **Hawthorne** عدم كفاية العامل الإقتصادي في تفسير السلوك التنظيمي و ركزت على أهمية الجماعة و العوامل الإجتماعية في تفسير الفعالية التنظيمية، لذا جاءت نظرية **Maslow** في التحفيز لتعطي بعدا آخر للفعالية التنظيمية،حيث أوضح نموذجه أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد كالحاجة لتطوير كفاءات العامل ، الحاجة للإنتماء الإجتماعي و غيرها [١٠٩] من خلال تفسير حاجات الفرد التي يسعى لإشباعها، وقد توصل إلى أن:

---

[١٠٩] Neil Glass,Management les 10 défis, Opcit ,p179.

- الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد رغم اعترافه بعدم إمكانية إشباعها بشكل كامل.
- تعمل المنظمة على إشباع الحاجات و انعكاسها بشكل ايجابي على الفعالية التنظيمية من خلال:
  - الحاجات الفسيولوجية و تقديم الأجر المناسب.
  - **الأمـــان**: من خلال ضمان الفرد لوظيفته"الإستقرار الوظيفي" و حمايته من تعسف المسؤولين.
  - **الإنتماء**: عن طريق إنشاء نوادي و تنظيم رحلات.
  - **التقدير و الاحترام**: عن طريق الترقية، الكفاءات الاستثنائية، الأوسمة.
  - **تحقيق الذات** من أصعب الحاجات الممكن إشباعها.

كما أكد **Maslow** من خلال مفهوم الإدارة المستنيرة و التي تقوم على فرضية التآزر أنها تسـعى لتحقيـــق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، كما تقوم هذه الإدارة على مجموعة من المبادئ المتمثلة في :الثقة الجماعية، رغبة الفرد في تطوير قدراته، السعي المتواصـل نحـو الأفضـل، الإتجاهات الإيجابية نحو العمل،العلاقات الديمقراطية ، الميل لتحمل المسؤولية،حب التقـــــدير و الإحتـرام فهذه القيم التي تجعل من نتيجة التفاعل ايجابية.

٣-نظرية HERZBERG و إسهاماتـه فـي مجـال الفعـالية الـتنظيميـة

لقد طورHERZBERG نظريته بمتغيرين فقام بتقسيم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

١) عوامل الصيانة: و التي تعتبر عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل إذ يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا و الذي قصد به توفير عوامل صحيحة ووقائية .

٢) عوامل حافزة:تعتبر عوامل داخلية ترتبط بماهية العمل و التي تعمل على بناء درجة عالية من الحفز و عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا مثل الإعتراف و التقدم و الترقي.[١١٠]

اذ تتحقق الفعالية التنظيمية حسب هذا الباحث من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظيفة و التي تنعكس إيجابا على أهداف المنظمة و أهداف الفرد،اذ لا ينظر إلى الفعالية التنظيمية من زاوية التخصيـص و تقسـيم العمل و إنما من خلال إثراء و إغناء الوظيفة التي تعني إعادة صياغة الوظائف و زيـادة حجـم الأعبـاء و المسؤوليات مع هامش استقلالية و تحمل المسؤولية ، كما أن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه و يؤدي إلى تفجير طاقات إبداعية، فالعمل الهادف يؤدي إلى زيادة الأداء و مناقشة التحسينات، أما توسيع الوظائف فيقصد به قيام الفرد بأعمال أقل روتينية مع الزيادة من حيث المدى من خلال توليفة من عناصر النشاط ذات الهيكلـة المتشابهة التي تسمح بتفاعل الفرق و تعويض العامل في حالة غيابه، ومنه إمكانية فهم العمل علـى مسـتوى سلسلة العمل و القدرة على التفاعل الإيجابي في شكل تحسين للأداء.

[١١٠] Ibid,P181.

المطلب الثالث: الفكر التنظيمي المعاصر و الفعالية من منظور ثقافي

١-نظرية H.SIMON و الرشادة المحدودة[١١١]

إن المشكلة الأساسية حسب هذا العالم ترتبط بتنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين مختلـف المسـتويات التنظيمية حيث تتعلق الفعالية بكمية الإرتباطات بين مختلف مراكز القرار و ليس بعملية الإنتاج إلى جانب دقة القرارات المعلن عنها و طبيعة المعلومات المنتقلة و أهمية الحوافز التي تواجـه بهـا الإختلافـات فـي السلوكيات، إذ يعتبر أن التنظيم مجموعة هياكل اتصال و معلومات و علاقـات بـين أفـراد و أن السـلوك الجماعي هو محصلة لسلوك الأفراد الذي يجسد التفاعل بين أهداف المنظمة و أهداف أفرادها،كما يؤكد علـى رشادة سلوك الفرد الذي يكون مقيدا بقيد البيئة الخارجية،كما أن التنسيق حسب **SIMON** ينطلق من العقلانية الموضوعية التي تحدد في إطار التنظيم الرسمي و يتحدد بموجبه سلوك الأفــــراد و الــعلاقات و الـذي يعرف بالتنسيق الإجرائي أما التنسيق الذاتي فيتحدد بموجب محتويات و متطلبات العمل و ما يفرضه من نتائج و يؤكد على أهمية دراسة السلوك التنظيمي و دراسة صيرورة اتخاذ القرار و معرفة المـؤثرات المحيطيـة بها، كما توصل إلى مفهوم العقلانية المحدودة حيث أن القرارات لا تتخذ إلا في إطار عقلانية محدودة متطورة وغير مكررة كما انه وضع النموذج التـالي لاتخـاذ القـرار"**IMC**" **Intelligence-Modélisation-Choix** و الذي يتأثر بالعوامل التالية:

- يجب التركيز على مجموعة القيم و الأعراف و العادات- الثقافة التنظيمية- التـي تعتبـر رصـيد المقرر في قراراته.
- التركيز على عوامل البيئة الخارجية و الداخلية التي تشكل بيئة الفرد باعتبارهـا عوامـل محـددة للفاعلية.
- منطقية القرار تنبع من تكامل أهداف المنظمة و أهداف أفرادها.
- ترتبط العقلانية بمهارات الفرد و قيمه الأخلاقية و تفسيراته الشخصية ونوعية المعلومات.
- أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق حسب المفهوم الإقتصادي و إنما بناءا على الرضا و القناعة.
- الفعالية نتيجة اختيار منطقي و عقلاني.

٢- P.Drucker و الإدارة بالأهداف

يعرف **P.Drucker** الفعالية التنظيمية على أنها العمل الصحيح أما الكفاءة فهي أن تعمل بطريقة صـحيحة أما عن الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية:

- تحقيق التكامل بين أفراد الفرد و المنظمة.

---

[١١١] سويسي عبدالوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره ،ص٦٤

- تسهيل عملية الإشراف و التوجـــــيه.
- تنمية الشعور بالمسؤولية و الإنتماء و تنمية الرضا و الروح المعنوية.
- زيادة فعالية الإتصال.
- صياغة أساليب ناجعة تتعلق بنظام الترقيات و سياسة التدريب.

إلا أنه من أهم الصعوبات التي تعرفها الإدارة بالأهداف في تحقيق الفعالية التنظيمية :

- صعوبة وضع الأهداف المحددة لطول وقتهــا.
- عدم استجابة الأهداف لتغيرات الظروف المحيطة.
- التقيد بالمعايير الكمية و إهمال النوعية منها والتي تعتبر أساسية في الفعالية التنظيمية.

٣-نظرية W. OUCHI و الإدارة الثقافيــة

من خلال الإستقصاء حول خصائص المنظمة اليابانية الذي قام به **W.OUCHI** تبين أنها عوامــل تــرتبط مــبــاشرة بمفهوم الفعاليــة باعتبــارها تحقــق قــدر هائــل من الإنتــاجيـــــــة بالإضــافة إلــى السعي إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الإجتماعية و النفسية من جهة و توخي الموضوعية من جهة أخرى و المحافظة على البعد الجماعي و انخراط أنماط السلوك في كيان المنظمة، كما أن تمتع المناخ التنظيمي الياباني بمجموعة من القيم فسر الإرتفاع في مستوى الفعالية التنظيمية، اذ أكــد **W.OUCHI** أن الإنتاجيــة فــي المنظمة اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية، كما تبين أن هذه الزيادة لا تتعلق بالسياســة الإستثمارية و المالية للمنــــظمة و إنما بكيفية إدارة المورد البشري و الإهتمام بــــه بالإضافة إلى القــيم التي يتمتع بها المناخ التنظيمي اليــاباني فالإنتاجية كصورة للفعـــــالية التنظيمية تتعلق بالتنظيم الإجتماعي و بعده الثقافي و تتمثل هذه القيم فـــي:

- **الثقـــة**: عامل يؤدي إلى تنمية انتماء الفرد وولاءه للمنظمة.
- **المهارة**: التي تمكن المشرف من التمييز بين الإختلافات الفردية وبناء فريق متكامل وتكتسب هــذه المهارة من الخبرة و الإحتكاك.

المبحث الثالث: الإرتكاز الثقافي في تحقيق الفعالية التنظيمية

لعل من أهم المقاربات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية: المقترب الثقافي الذي اعتبر أن المنظمة الفعالــة هي المنظمة التي تتمتع بمناخ تنظيمي صحي يتمتع بقيم ايجابية،إذ ينعكس البعد الثقافي على مستويات الفعالية التنظيمية إيجابا إذا تمكنت المنظمة من الإستفادة من أبعاده و أدواره.

المطلب الأول: التوجه الثقافي و فعالـــية المناخ التنظـيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموع الخصائص الداخلية لبيئة العمل و مجموع القيود التي تحدد طبيعة العلاقات الوظيفية للأفراد ، تؤثر التغيرات الحادثة فيه على قيم واتجاهات الأفراد العاملين و تنعكس من خلال ممارساتهم السلوكية، لذلك تبرز أهميته من خلال دوره في تحديد المفاهيم الإدراكية و صياغة الأنمـاط السلوكية و الوسيط بين تحقيق المتطلبات الوظيفية و إشباع حاجات الأفراد [١١٢] وباعتبار أن الثقافة التنظيميـة هي المقاربة التي يستخدمها الفرد العامل في فهم و تفسير الأحداث التنظيمية الحادثـة فـي بيئـة العمـل و المرجعية التـي يعتمد عليها في إدراك الواقع التنظيمي و إيجاد حلول ناجعة لمختلف مشاكله حيـث أثبتـت الدراسات أن الثقافة الموجهة بمفهوم أهمية التكامل و التفاعل بين الفرد و المنظمة و التي تتكون من قيم روح الفريق، الولاء، الـثـقـة، المشاركة ...الخ، تعتبر من أهم مؤشرات صـحة المنـاخ التنظيمـي و يظهـر المستوى العالي للفعاليـة التنظيمية من خلال تفاعل الثقافة التنظيمية مع مختلف عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن التطرق إليها فيما يلي:

١- الثقافة التنظيمية و نمـط القـــيادة

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة ، هي عملية تنسيق و توجيه للجهود و حفز للسلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية[١١٣]، كما تلعب دورا في إدارة ثقافة المجموعة أو التنظـيم[١١٤] ، إذ تتوقف قدرة القائد على حفز العاملين بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة و من ثم تتحدد قدرته على توجيـه هذا السلـوك ، حيث تبرز علاقة التفاعل بيـن الثـقافـة و القيادة كـون أن نقطة الإنطلاق نحو تكوين ثقافة المنظمة هي قيم القائد'المؤسس'، اذ تعتبر الخلفيات الثقافيـة للمؤسـس أهـم العوامل التي تساعد في تحفيز المورد البشري لتقيد بسلوكيات ايجابية فالقيم المبنية على أساس التفاعـل بـين الفرد و الإدارة مثل قيم المشاركة، روح الفريق، الولاء، الإهتمام بالمورد البشري تلعب دور كبير في تفعيـل دور القيادة لاعتبارها أداة للتأثير في سلوك الأفراد ، كذلك تعتبر سياسة إدارة الموارد البشرية في التـدريب من أهم السياسات التي تعتمدها المنظمة قصد ترسيخ و نشر القيم التنظيمية و سد الفجوة الثقافية بـين ثقافـة المنظمة و ثقافة أفراده من خلال سيرورة التعلم ،كمـــا تعتبر ممارسات الإدارة العليا فـي ترسـيخ قـيم التعاون، المشاركة، الإبداع و غيرها من القيم عامل هام لتحفيز الأفراد و تنمية ولاءهم اتجاه المنظمـة ممـا ينعكس في شكل سلوك ايجابي يخدم توجه المنظمة و متطلبات الأداء ويعبر عن ارتفـاع مسـتوى الفعاليـة التنظيمية.

---

[١١٢] محمد القاسم قريوتي،المفاهيم الإدارية الحديثة،مرجع سبق ذكره ، ص٢١٥

[١١٣] ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال ، نظريات نماذج و تطبيقات،الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥،ص٢٨

[١١٤] ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، السلوك التنظيمي 'نظريات و نماذج'،مرجع سبق ذكره، ص٥٥١

٢- الثقافة التنظيمية و سيرورة اتخاذ القرار

تؤثر القيم الثقافية للمديرين في اتخاذ قراراتهم إذ تعبر عن أفكار ، قيم ، معتقدات و مبادئ متخذ القرار[١١٥] و التي ستؤثر حتما على منفذيه و التي من الضروري أن تتوافق مع قيم و معتقدات المورد البشري بالمنظمة أي توجهات الثقافة التنظيمية و إلا انعكس أثرها سلبا على سلوك الفرد، إذا طولب بالإلتزام بقرار أو توجه يختلف عن قيمه، لذلك يساهم إشراك الأفراد العاملين في سيرورة اتخاذ القرار في تحسيس الفـرد بأهميتـه كمـورد بشري و أهمية قراراته في صناعة نجاح المنظمة واستمرارها، إذ تجسد المشاركة تفاعل قيم المؤسس و قـيم الأفراد العاملين بالإضافة إلى ترسيخ قيم التعاون، قيم المشاركة و العمل بروح الفريق، التي ينعكس تأثيرهـا على ولاء الفرد للمنظمة و انتمائه إليها و بالتالي خدمة التوجه السلوكي التنظيمي الذي ينعكس في شكل ارتفاع لمستويات الفعالية.

٣- الثقافة التنظيمية و فعالية الإتصال التنظيمي

تلعب عملية الاتصال دور هام في نقل الثقافة التنظيمية إلى مختلف المستويات التنظيمية[١١٦]من خلال نقل قيم المؤسس و ظروف التأسيس، عرض واقع المنظمة، أهم بطولاتها، تاريخها و أهـم الانجـازات، طقوسـها وتقاليدها، فالإتصال وسيلة لاستمرار الثقافة التنظيمية و ترسيخها، بالمقابل يؤثر الإطار الثقافي التنظيمي على التقنيات المستعملة في الإتصال[١١٧]، إذ لا يمكن إهمال دور المقاربة الثقافية في حل مشاكله التي يمكـن حلهـا بفعالية من خلال الإهتمام بالمضمون الثقافي[١١٨] ، فعوض اعتبار الإنقطاع في عملية الإتصال نتيجـة ضـعف إحدى مكونات عملية الإتصال يتم تفسيره على أساس الإختلاف في الخلفيات الثقافـية للأفـراد و بالتـالي اختلاف إدراك و تفسير مفهوم رسالة الإتصال،إذ يحقق الإتصال التنظيمي فعاليته نتيجة وجود مضمون ثقافي كمرجعية مشتركة بين مختلف الأفراد و الذي يتحقق من خلال:

- وجود معرفة تنظيمية مشتركة مستمدة عن سياسة نظام المعلومات في المنظمة.
- توفير رؤية واضحة للمشاكل المهنية و الحلول الممكنة.
- قاعدة لغوية مشتركة.

إن العوامل المكونة للرصيد الثقافي تسمح بتفعيل عملية الإتصال التنظيمي التي تعتبر صـعبة التحقيـق دون وجود قاعدة ثقافية مشتركة يستند إليها – لغة، معايير، عادات...- فمن الصعب إيصـال المغـزى الحقيقـي لرسالة الإتصال لأفراد تختلف خلفياتهم الثقافية[١١٩].

[١١٥] احمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره، ص٤٠٩.

[١١٦] صديق محمد عفيفي و احمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي دراسة وتحليل، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة١٠، ٢٠٠٣ ،ص٢٥٤

[١١٧] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،،ص١٦٣.

[١١٨] M.Thévenet,Audit de la culture d'entreprise,Opcit,P ٣٥

[١١٩] Emmanuel Arnaud,Le management stratégique de l'information;Opcit,P75

٤- الثقافة التنظيمية و طبيعة العمل

و الذي يقصد به مدى كون العمل روتيني و مدى إمكانية الإبداع فيه مما يشكل حافزا للعامل لتحسـين الأداء وباعتبار أن الثقافة التنظيمية مقاربة و مرجعية لفهم الواقع التنظيمي يعتمد عليها الأفراد العاملون فـي شـرح قواعد العمل و أهم طرق أدائـــه حيث تؤثر على العمل من كونها تسمح للفرد بالإبـداع كما تمنحه حرية في العمل و استقلالية أكبر و تشجعه على التميز، بالمقابل فـإن القـيم التنظيميـة المتشـددة و ذات التوجـه الواحد"توجه المؤسس" ثقافة تؤدي إلى تقييد العامل و إهمال طاقاته كما تؤدي إلى روتينية العمـل و شـعوره بالملل الذي ينعكس في شكل سلوك سلبي كالإهمال والتغيب و غيرها من السلوكيات التي تعبر عن انخفـاض مستوى الفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: التوجه الثقافي وفعالية السلوك و الأداء التنظيميين

أ- الثقافة التنظيمية و فعالية السلوك التنظيمي

تعتبر المنظمة نظام اجتماعي يسانده مجموعة من القيم و المعتقدات و الإفتراضات الأساسية التي تعمل علـى تحقيق تماسك النظام ، فالمورد البشري يمثل أهم موارد المنظمة باعتباره المسؤول عن إدارة جميع عملياتها و تحقيق أهدافها، والـذي يعبـر عـن توجـهاته و قيمه و أفكاره من خـلال ممارسـات سلـوكية معينـة تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد إطارها و ضبطها وفق متطلبات التنظيم، فـالقيم التنظيميـة تشـجع علـى سلوكيات معينة و تحد من انتشار سلوكيات أخرى[١٢٠]، فهي المرجعية و القاعدة المشتركة التي تحـدد أسـس التفاعل مع الواقع التنظيمي، توجيه إدراك الأفراد و تفسير الأحداث التنظيمية ، كذلك يمثل سـلوك الأفـراد داخل المنظمة أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية، فالقصص البطولية التي ترتبط بأشـخاص صـنعوا تـاريخ المنظمة و نجاحها تروى من أجل تشجيع سلوك معيـن، كـذلك الطقـوس و التقاليـد و الإحتفـالات هـي سلوكيات يشكل تراكمها الثقافة في المنظمة و تساعد على تبني سلوكيات دون أخرى. لقد أبرزت العديد مـن الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية فالثقافة التـي تتميـز بوجـود هـدف مشترك يتحرك بموجبه جميع أعضاء المنظمة تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية للأفراد و تحفيز العمال و تنمية الولاء التنظيمي و تحفزهم إلى احترام دستور القيم و القواعد المشتركة، مما يجعلهم في حالة رضـى مهنـي بالإضافة إلى انتهاج مبدأ مشاركة و نظام المكافآت ينطلق من معتقد تثمين المورد البشري و تنمية ولاء الفرد و تحقيق الرضا المهني ، التي تؤدي بمجموعها إلى انضباط السلوك التنظيمي و ايجابيته مما يـنعكس إيجابـا على مستوى الفعاليـــة التنظيميـــة.

---

[١٢٠] احمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي"رؤية معاصرة"،مرجع سبق ذكره، ص٤٠٩

ب- الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية على شكل التنظيم الـذي يعتبـر وسطـا لاحتكـاك القيـم و مـا يـؤديه مـن أنشطة و مهام،التي تظهر من خلال تصرفات و سلوكيات الأفراد و الإدارة و درجة الرسمية و أشـكال التوظيـف و الترقية و هو ما يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي[121]، إذ تمثل الثقافة التنظيمية احد أهم إفرازات البيئة الداخلية و عنصرا حيويا في تحقيق الفعالية التنظيمية و توجيه السلوك التنظيمي مما يعزز من أهمية دراستها بالإضافة إلى أثارها على باقي عناصر البيئة الداخلية للمنظمة،باعتبارها عنصــر تمــاسك للتنظـيم، يعبـر الأداء التنظيمي عن المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما يعتبر ناتجا لســلوك الأفراد في ممارسة نشاطهم داخل المنظمة و تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في ارتباطها بالأداء التنظيمي من خلال كونهـا ركيزة العمل العلمي و المنطقي لأداء المنظمة[122]، لأن الثقافة التنظيمية هي الموجـه للسـلوك التنظيمـي و المقاربة التي يستند إليها الفرد في فهم و إدراك الواقـع التنـظيمي و تـفسيره كما تعتبر المصـحح لطـرق التفكير و المعتمد عليها في حل المشاكل التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بـــالأداء،إذ تتكون من ممارسات و سلوكيات تتراكم نتيجة الخبرة و سيرورة التعلم يعتمد عليها العامل في تصحيح طرق الأداء، فتـوفير الثقافـة للمقاربة و مرجعية الحلول يجعل منها المساهم الأول في تحقيق فعالية الأداء التنظيمـي و لعـل مـن أهـم الممارسات الثقافية التي تستعملها المنظمة قصد زيادة فعالية أداء الأفراد :

أ- التركيز على قيم التفاعل و الإنصهار داخل مجموعة العمل و الذي يتم من خـلال تعريـف أعضـاء المنظمة بالقيم و المعايير السائدة و الموجهة للسلوك التنظيمي و يستحسن أن يتم من خلال عملية التعليم بشكل مباشر.

ب- الإلتزام بتعاليم محددة تشكل المرجعية الثقافية في أداء العاملين إذ أن منها ما يتحول إلـى سـلوكيات رسمية مثل المراسيم و الإحتفالات التي تمثل عاملا ايجابيا فيما يخص تحفيـز الأداء.

ج- عرض الوقائع الهامة:التي تؤثر في التزام الأفراد بالقيم الثقافية التي تحقق الفهـم المشـترك و تعتبـر المرشد لسلوك الأفراد.

د- تعتبر المهن من أهم مكونات الثقافة التنظيمية إذ تتميز المنظمة بنوعية النشاط الذي تؤديه مـن خـلال مختلف المهن و الذي حددت حوله الأهداف،تهتم عمليات الإدارة الإستراتيجية بوضع الأهداف و تحديد المهن وتعريفها و تحديد أهدافها وطرق أداءها والنتائج الواجب تحقيقها،كما تحدد لكل مهنة الكفاءات اللازمة، و التي تعبر عنها قيم الثقافة التنظيمية و مجموع مكوناتها، من طقوس، عادات، لغة...الخ.

---

[121] مصطفى محمود أبو بكر،إدارة الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ،الدار الجامعية،الإسكندرية،٢٠٠٣،ص١٠٢.

[122] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره،ص١١٧.

إن الثقافــة التنظيميــة المبنية على الإشتراك في القيم و المعاييــر تجعــل مــن العامــل متجذرا و مرتبطـا بالمنظمة كما أنها تعمل على تعليم الأفراد كيفية تحقيق الأهداف من خلال الإلتزام بالقيم التي تضبط السلوك و تساعد الأفراد على تبني السلوك الملائم و المطلوب، كما تلعب دورا في تنمية ولاء الفرد نحو المنظمــة ممـا يحقق نوعا من الإلتزام في تحقيق متطلبات الأداء[١٢٣] و بذلك فهي تحقق الرقابة الضمنية مــن خــلال تحديــد المعايير الواجب إتباعها[١٢٤] و هنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافــة المشتركة و الـــمرنة تـــعزز و تقــوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول.

المطلب الثالث:البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صــنع و اتخــاذ القــرارات الإستراتيجية، هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجيــة و صــياغة إستراتيجية مناسبة و تطبيقها و تقييمها في ظل تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها[١٢٥]، تعبر عن التوجه العــام الذي ترمي إليه المنظمة من اجل الوصول إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها، و تتم الإدارة الاستراتيجية مــن خلال صيرورة منتظمة من العمليات انطلاقا من صياغة الرسالة التنظيمية، التحليل البيئي، تحديــد الموقــف الاستراتيجي،الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية ووصولا إلى الرقابة الاستراتيجية[١٢٦].

و يظهر تفاعل الثقافة التنظيمية مع هذه الصيرورة من خلال إسهامها في فعالية مكوناتهــا حيــث أن حجــر الزاوية في بناء الإستراتيجية هو تحديد رسالة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمــات فالإســتراتيجية تمثل الفعاليات و الخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التــلاؤم بــين المنـــظمة و رسالتها من جهة و بين الرسالة و البيئة المحيطة بها بطرقة فاعلة و كفؤة[١٢٧] من جهة أخرى، من خلال هــذه الرسالــة يتــم اختــيار طبــيعة الإستــراتيجية اللازمــة لتحويلهــا مــن فلسفة فكرية للمنظمة إلى عمليات فعلية و بطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بثقافتها و تظهر أهمية صياغة رسالة واضحة للمنظمة:في تحديــد القيم و الإتجاهات التنظيمية والقدرة على ترسيخ قيم و معتقدات المنظمة بما يتلاءم و قيم المجتمــع[١٢٨] كــذلك بناء مناخ تنظيمي موحد، و تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المنظمة و أهدافها[١٢٩] و تنشأ مــن مصــدرين هامين مع بقاء تأثير مصادر أخرى، يتمثل المصدر الأول في آراء و أفكار المؤســـــس

---

١٢٣ Emmanuel Arnaud,le management stratégique de l'information,Opcit,P85.
١٢٤ IBID,P85.

١٢٥ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية،مرجع سبق ذكره، ص٤٣

١٢٦ Philipe Migani,Les systèmes de management, Opcit,P25

١٢٧ زكريا مطلك الدوري، الادارة الاستراتيجية " مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،٢٠٠٥،ص٢٥

١٢٨ سنان الموسوي، الغدارة المعاصرة'الأصول و التطبيقات'،مرجع سبق ذكره،ص٥٥،٥٦

١٢٩ نفس المرجع ، ص١٢٤

أما المصدر الثاني فيعكس توجهات الإدارة العليا و قد يشترك معه المستوى الوظيفي، اذ يعمل المستوى الأول 'المستوى القيادي' على نقل الثقافة التنظيمية إلى مختلف المستويات التنظيمية من خلال ما تحمله رسالتها مـن قيم و أسس و مبادئ يضعها المؤسس و تعتبر بذلك نقطة انطلاق نحو تكوين الثقافة التنظيمية كما أن من أهـم العوامل المرتبطة برسالة المنظمة هو تاريخها، فالرسالة تعكس أهم إنجـازات المنظـمة و نجاحاتها التـي تعتبر أحد أهم ركائز الثقافة التنظيمية ، و خلاصة القول أن الرسالة التنظيمية تعكس أهم القيم و الإفتراضـات التي تحدها الثقافة التنظيمية مما يعني أن فعالية رسالة المنظمة تعتمد على الثقافة التنظيمية في التعبيـر عـن أسسها و مبادئها من خلال درجة ترسخ القيم و المعتقدات التنظيمية[١٣٠].

تعتبر الثقافة التنظيمية المرشد لعملية الإختيار الاستراتيجـي فـهي تتضمن احترام معايير العمل و قواعده و التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، و التوجه نحو خدمة الزبائن و اعتماد الجودة الشاملة...الخ ففعالية الرسالة التنظيمية ينبئ بفعالية المراحل التي تليها،كذلك يعتبر ضعف ثقافة المنظمة في أداء دورها في تماسك النظـام احد أهم نقاط الضعف التي يكشف عنها التحليل البيئي، فالعلاقة إذن هي علاقة توافق بين الإستراتيجية و ثقافة المنظمة إذ لا يمكن أن نتصور أن تنتهج المنظمة إستراتيجية تتعـارض مـع معتقدات و قـيم و سـلوكيات أفرادها، إذ لابد أن تتناسب الـثقافة التـنظيمية إستـراتيجيـة الـمنظمة و أن تدعمها، كمـا أن التغيـرات الممكن إجراءها على إستراتيجية المنظمة عند تنفيذها تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في الثقافة التنظيميـة و إلا كان مصير الإستراتيجية المنتهجة الفشل نتيجة عدم احترام البعد الثقافي للمنظمة. قـام **Mails & Snow** بتصنيف المنظمات إلى عدة أنواع وفقا لطبيعة العلاقـة بيـن الثقافة التنظيميـة و الإسـتراتيجية و الرسـالة ووفقا لهذه الدراسة فإن الثقافة التنظيمية تشكل طبيعة الإستراتيجيات و السياسات و الخطط بها بحيـث يحـدد ذلك العلاقة بين المنظمة و بيئتها الخارجية، كذلك فإن ثقافة المنظمة تتأثر تأثـرا بالغا برسـالتها الأساسـية، ووفقا لطبيعة الثقافة التنظيمية يكون للمنظمة نظاما يتم تنميته و اختباره بدقة للاستجابة لأي تغيرات تحـدث فـي البيئة المحيطة، و عليه تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحقيق فاعلية تفاعل المنظمـة مـع بيئتهـا التنظيمية .

المبحث الرابع:انعكاس ضعف التـوجه الثقافي على الفعالية التنظيمية

باعتبار أن للبعد الثقافي دور في الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية،فإن للمشاكل الثقافية انعكـاس واضـح على مستويات هذه الأخيرة،إذ تعاني المنظمة من صعوبات ثقافية مختلفة تؤدي إلى تدني مسـتويات الفعاليـة التنظيمية و التي تنعكس من خلال مؤشرات عديدة.

---

١٣٠ نفس المرجع ، ص٦٨

المطلب الأول: ضعف القيم التنظيمية و انعكاساتها على النسق القيمي للعامل[131]

إن من أهم المعوقات التي تعاني منها المنظمة و التي تؤدي الى خفض مستوى الفعالية التنظيمية بها ضـعف الثقافة التنظيمية فـي تحديد الأنماط السلوكية، فلتحقيق نتائج فعالة تحتاج المنظمة إلى سلوك تنظيمي ايجابي مدفوع بمفهوم الفعالية و تحقيق الأهداف التنظيمية، باعتبار أن السلوك التنظيمي موجه بالبعد الثقـافي فإنه يعتمد على المدخل الثقافي كمدخل استراتيجي في تحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيميـة، يعمـل البعد الثقافي التنظيمي على تفعيل كل من الأداء و الإتصال التنظيمي إلى جانـب تحقيـق مرونـة الهيكـل التنظيـمي و تنمية الولاء و الإلتزام نحو المنظمة، كما يعكس أهمية التفاعل بين ثقافة المؤسس و قيم الأفراد العاملين بها و انشغالاتهم . تمر التأثيرات الثقافية بمجموعة من المراحل قبل أن تبرز في شكل قيم تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث أن طول هذه السلسلة و تداخل مختلف العوامـل الـثقافية و الإقتصادية و السياسية و التنظيمية يجعل من الصعوبة ربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مشاكل المنظمة نظـرا لتـأثير مجموع هذه العوامل في تحديد قيم الأفراد ،سلوكياتهم و تصرفاتهم و أنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تـأثير كل من الضغـوط المهنية و متطلباتهـا و ضغوط المجتمع و قيمه على السـلوكيات المهنيـة للعامـل و اتجاهاته نحو العمل، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تحديد أفكـار العـمال و تصوراتهم و مـواقفهم فـي مختلف القضايا المهنية، و عليه لا يمكن في أي حال من الأحوال إهمال دور المضمون الثقافي فـي تحديـد استجابة الفرد العامل في مختلف المواقف المهنية، ولأن مكونات النسق القيمي للعامـل تتـأثر بقـيم الثقافـة التنظيمية و تحدد على ضوئها السلوكيات التنظيمية فإن ضعفها في أداء دورها يؤدي إلى إفـرازات سـلوكية سلبية تعبر عن فشل المنظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية و الوفاء بمتطلـباتـها، حيـث أن العديـد مـن السلوكيات السلبية هي مؤشرات لتدني مستويات الفعالية التنظيمية إذ يفرز غياب قيم ثقافية تتماشى و متطلبات التنظيم انعكاسات سلوكية تتمثل أهم مظاهرها في:

١. **النظرة للعمل:** أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد و قيمه هو نظرته للعمل، إما احترامه أو عـدم المواظبة، إذ تتبلور نظرة العامل اتجاه العمل نتيجة القيم الثقافية السائدة في بيئتـه-النسق القيمي للعامل- خاصـة بيئة العمل.
٢. **نظرة المجتمع للمرأة:** تستمد هذه النظرة من طبيعة الثقافة السـائدة فـي المجتمـع فنجـد أن بعـض المجتمعات تعاني ضغطا اجتماعيا و نظرة سلبية للعمل المختلط.
٣. **التخلف و التغيب عن العمل وعدم احترام الوقت وفقدان المواظبة:** نتيجة عـدم وجـود إدارة قويـة تستطيع اتخاذ إجراءات للحد من قلة الإنضباط و الإهمال السائد في المنظمات ، فحالة الإنضـباط أو عدمه تحددها طبيعة الثقافة التنظيمية السائـــدة.

[131] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير ،مرجع سبق ذكره ،ص ٣٦

٤. **ارتفاع مستوى حوادث العمل**: تعاني المنظمات من ارتفاع نسب حوادث العمل و الأمراض المهنيـة و ذلك نتيجة غياب سياسـة سليمـة للوقايـة مـن هـذا النـوع مـن الحوادث، إلى جانب غيـاب الوعي من المخاطر المهنيـة نتيجة الإهمال و عدم احترام المخاطر و عدم الجدية في اتخاذ إجراءات الوقاية من الحوادث .

٥. **الطابع الثقافي للقيادة**: إن للثقافة التنظيمية السائدة اثر في بنـاء العلاقـة و تحديـد طبيعتهـا بـين المسؤولين و المرؤوسين، فإما أن تتبنى الثقة و الإجتماعية إلى حد ما أو أن تكون علاقة جد رسـمية تتحدد من خلال القواعد و الإجراءات فقط.

٦. **صراعات العمل:** تعرف المنظمات نوعا من الصراعات التنظيمية التي تنشأ بـين الإدارة و الأفـراد العاملين، و نوعا آخر من الصراعات الذي ينشأ بين الافراد فيما بينهم ، إلا أن ما يلفت الإنتباه هو أن الخلفية الثقافية المختلفة لكل من العمال و الإدارة هي السبب الحقيقي وراء العدد الكبير منها.

٧. إن التعود على الحرية في العمل و ضبط الهيكل التنظيمي و السلطات العليا، بالإضـافة إلـى عـدم التكيف مع نظام العمل عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل و تصرفاته مما يؤدي إلـى مشـاكل سوء الإنضباط و سوء العلاقة بين المسؤول المشرف و العامل.

٨. **ضعف الرضا المهني**: إن انخفاض الرضا المهني هو ظاهـرة تعانـي منهـا العديـد من المنظمات و التي تؤدي إلى العديد من المشاكل كسوء التكيف، انتشار ظاهرة التسيـب و الإهمال.

المطلب الثاني:تنـاقض القـيـم داخل المنـظمة و أهم انعكاساته

أولا : مفهوم التناقض القيمي داخل المنظمـة

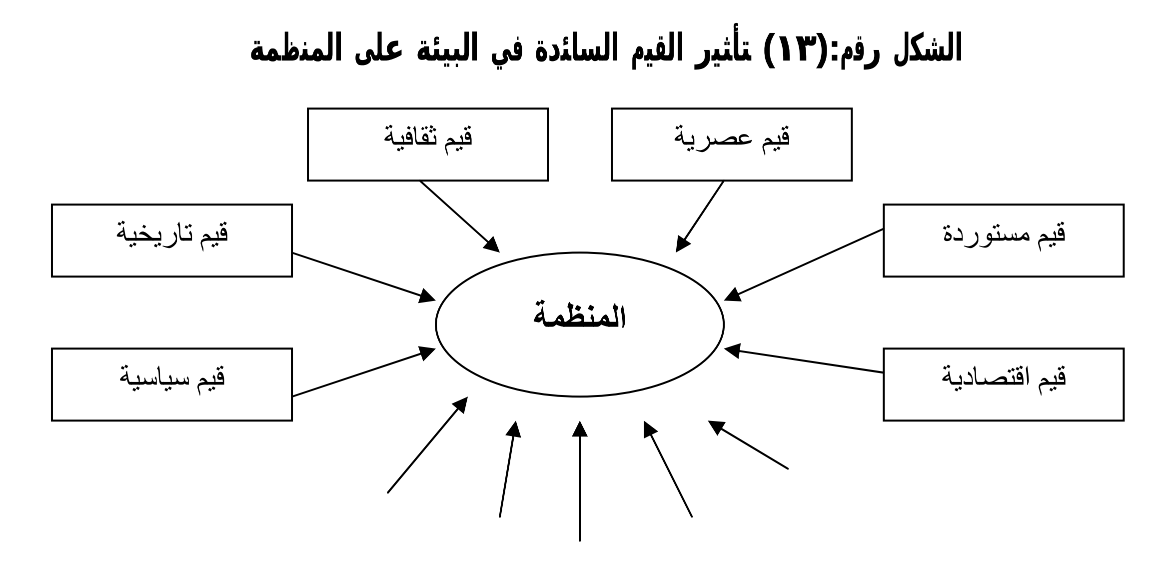
إن من أهـم المشاكل الثقافية التي تعرفها المنظمات و التي تـؤدي إلى تدني مستوى فعاليتهـا مـا يعـرف بالتناقض القيـمي[١٣٢] نتيجة وجود عملية تفاعل نشط من تناقض أو انسجام بين القيم و المعايير الثقافية، تتمثل صورة هذا التفاعل في اختـلاف المظـاهر الثقافيـة و السلوكيـة بين مختلـف الأفـراد العامليـن مـن إطـارات و عاملين و بين مختلف التيارات و الإنتماءات الثـقـافية للعمال، إذ يؤدي هذا الإختلاف إلـى سوء الإتصالات و اختلاف التصورات و التوقعات و صعوبة التعايش داخل المنظمة، حيث أن هناك تشـابكا بين القيم و تداخلا بين الجوانب الإقتصادية و السياسية و التنظيمية و المعرفية و تأثيرها بالتالي على سلوكيات الأفراد، فالمنظمة هي الوسط الذي تحتك فيه القيم التنظيمية، و التي تعتبر نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب التي تؤدي إلى وجـود نسـق مـن الأحكـام الثـابتة و الآراء نحو

---

١٣٢ بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير،مرجع سبق ذكره ،،ص٦١.

مختلف الجوانب في الحياة التنظيمية و الذي تحدده الثقافة التنظيمية ،كما أنها تتفاعـل مع ضغـوط العمـــل ممــا يــؤدي إلــى بعض المشــاكل التنظيمية، تتلقى المنظمة أيضا آثار تفاعل هذه القيم و انعكاساتها و تؤثر على مدى فعاليتها و درجة تحقيقها لأهدافها، و يشير الشكل رقم(**١٣**) إلى نوع القيم
السائدة في بيئة المنظمة و تأثيرها عليها من خلال سلوك أفرادها حيث أن كلا من العوامل الإقتـصاديــة و السياسية و الثقافية و الإجتماعية سواء كانت أصيلة أو دخيلة تترك أثارا قيمية علــى الأفــراد و باعتبــار أن المورد البشري أهم مورد تنظيمي فإن تأثير القيم يطرح أهمية دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الشكل رقم:(١٣) تأثير القيم السائدة في البيئة على المنظمة



المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مرجع سبق ذكره،ص٦٣.

و يمكن التعبير عن القيم المتناقضة في شكل زوجين و هو ما يوضحه الشكل رقم (**١٤**)، اذ نميز بين زوجين من القيم المتضادة هي:

١- القيم القديمة و القيم الحديثة[١٣٣] حيث أن ما يبرر وجود تناقض بين القيم الحديثة و القديمة هو اخـتلاف الحقبة الزمنية والأجيال و أهم مميزاتها من ظروف و الذي ينشأ عنه اختلاف الأفكار و المفاهيم نتيجـة عـن اختلاف طبيعة إدراكها و بالتالي تفسيرها و انعكاسها السلوكي، و تتمثل طبيعة القيم المتناقضة في:

١.١ القيم القديمة و التي تضم مجموعة من القيم يمكن حصر أهمها فيما يلي:

١.١.١ القيم التاريخيــة: اذ يؤدي التطور التاريخي للمنظمة و المجتمع إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت مؤثرات مختلفة لأزمنة طويلة مما يؤدي إلى تكوين أفكار معينة و اتجاهات محــددة.

٢.١.١ القيم الدينيــــة:تطبع القيم الدينية أراء و ســلوك الأفراد بقــيم أخــلاقية متــميــزة كــقيم الأمانة، الإخلاص، الإحترام و غيرها.

[١٣٣] نفس المرجع، ص٦٤،٦٥

٣.١.١ القيم الثقافية : تعتبر القيـم الثقافيـة نتيجـة تفـاعل مجموعـة مـن العنـاصر مـن التـاريخ، الديـن، السياسة، نتيجة تفاعلها مع مختلف العناصر البيئية.

٢.١ القيم الحديثة: إلى جانب القيم الحديثة الموروثة هناك قيم حديثة تظهر باستـمرار نتـيجة التـفاعـل و التجديد الحضاري، كما أنها معاصرة لواقع الفرد و انشغالاته و التي يمكن حصرها فيما يلي:

١.٢.١ القيم السياسية: و هي القيم التي يهدف الساسة إلى ترسيخها في الأفراد و هي مرتبطة بنوع الحكـم السائد و التيارات السياسية و التي تترك أثرها على اتجاهات الأفراد.

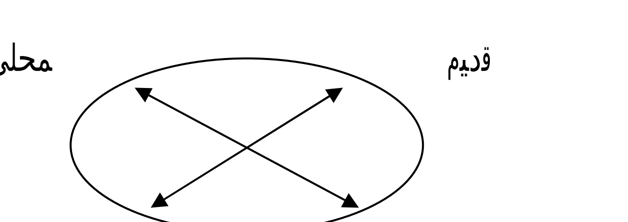
٢.٢.١ القيم الإقتصادية:و تحدد من خلال السياسة الإقتصادية من تجـارة ، صـناعة، و طبيعـة الخـدمات السائدة، و التي تؤثر على سلوك الفرد المهني و الإقتصادي.

٣.٢.١ القيم الإجتماعية: إن القيم السائدة في المجتمع هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة.

٢-القيم المحلية و القيم الدخيلة[١٣٤]

هناك اختلافـات و صراعـات بيـن مختلـف الإنتمـاءات الثقـافية الـتي يحمـلها الأفراد العاملـون في المنظمة و التي يجب عليها التعايش في تنظيم واحد،و التي تختلف بين قيم محلية وقيم دخيلة أو جديـدة،فالقيم المحلية هي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية في بيئة معينة و تطورها محليا تماشيا مع واقع المجتمع و مشاكله و اهتماماته و طموحاته،أما القيم الدخيلة فتكون قد ظهرت و تطورت في أوساط أجنبية بقيمهـا و انشـغالاتها و أهدافها و التي تنتقل إلى مجتمع آخر رغم اختلاف البيئتين و الحضارتين و خصائص المجتمعين و لعل مـن القيم الدخيلة ما نجده في أساليب الإدارة و التنظيم، من هنا ينشأ الصراع نتيجة تنـوع الخلفيـات الثقافيـة[١٣٥] باعتبار أن بيئـة العـمل هي وسـط الإحتكـاك و بالتـالي التصـادم بيـن القيـم المتضادة و يتم التعبيـر عن هذا التناقض في شكل سلوكيات سلبية كصورة عن وجود صراع تنظيمي، الذي يمثل أهم المؤشرات تدني مستوى الفعالية التنظيمية.

الشكل رقم:(١٤) انساق القيم المتضادة في المنظمة



المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مرجع سبق ذكره ،ص٦٤

[١٣٤] نفس المرجع، ص٦٦

[١٣٥] بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير،مرجع سبق ذكره ،،ص٣٤

ثانيـا: انعكاسات التناقض القيمي داخل المنظمة.

يؤدي تناقض القيم داخل المنظمة إلى مجموعة من المشاكل و المعوقات التي يصـعب فـي أغلـب الأحيـان التعرف على أسبابها، التي تعبر عن سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي للمنظمة و الذي ينعكس فـي شـكل انتهاج سلوك سلبي تتدرج سلبيته حسب درجة التناقض و قوة الضغوط، من سوء التكيف البسيط إلـى سـوء العلاقات البشرية ثم الصراع و الإنسحاب و أقوى رد فعل هـو التخريـب، و لعـل مـن أهـم انعكاسـات التنـاقـض الـقيمـي :

١- صعوبة التكيف

إن قوة التناقضات و الإختلافات بين القيم داخل المنظمة يؤدي إلى صعوبة التكيف و عدم القدرة على تحمـل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة، فكلما زادت الإختلافات و التناقضات زادت صـعوبة التكيـف و أدت إلـى انعكاسات أوسع مدى و أكثر قوة.

٢- فشـل التكيف

تبرز في هذه المرحلة مظاهر الفشل في ثلاث صور:

١.٢ سوء العلاقات الإنسانية نتيجة اختلاف في طبيعة القيم و اختلاف في درجات الثقافة و التكوين بين العمال و المسؤولين، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال بينما تتغلب القيم الحديثة على سلوك الإطارات، و الذي يؤدي إلى تخريب العلاقات الإنسانية داخل التنظيم و التصعيد من توترها.

٢.٢ انخفاض الرضا المهني حيث أن سوء العلاقـات الإنسانية يـؤدي إلى انخفاض الرضـا المهنـي عنـد الأفراد و نقص التحفز و الدافع للإنجاز بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية.

٣.٢ الإجهاد الذهني و البدني حيث أن مشاكل العمل و انخفاض الرضا المهني الناتجة عن تنـاقض القـيم يؤدي الى التعب و الإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.

٣- المواجهة

إن صعوبة العمل في المنظمة و عدم القدرة على مسايرة التغير و الإستجابة للمتطلبات المهنيـة يـؤدي إلـى ظهـور آلـيات دفـاعية لـدى الفرد العامل و التـي يمكـن حصرهـا فـي ثـلاث أنماط هـي :

١.٣ ترك العمل و يكون في صورتين هما:

١.١.٣ تتمثل الصورة الأولى في ترك العمل نهائيا و خاصة في حالات الرخاء الإقتصادي التي تسـمح للعامل بإيجاد عمل آخر، وقد يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل و المنظمة و ما فيهـا مـن تناقضات.

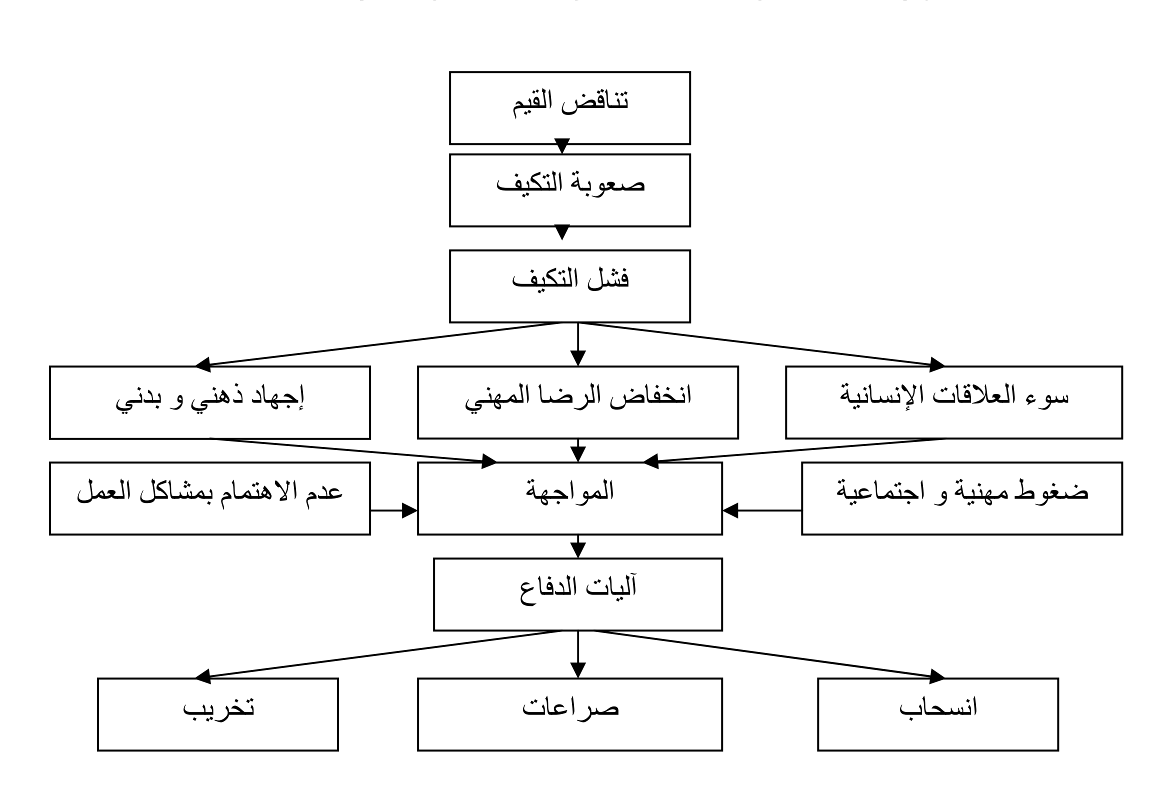
2.1.3 بينما تتمثل الصورة الثانية في البقاء في العمل مع الإعتمـاد أسـلوب التخلـف و التغـــيب الـعمدي و التمارض و تجنب العمل و التكاسل في أداء المهام.

2.3 الصراع : و يتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر تمردا في صورة صراعات عماليـــــة و اضطرابات و اختلافات واضحة.

3.3 التخريب : و يكون آخر ما قد يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم الرضا و درجة الضغط المعـايش.

و يوضح الشكل رقم (**15**) أهم الصعوبات الثقافية و انعكاساتها التي تعتبر مؤشرات لإنخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

الشكل رقم:(15) بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل المنظمة



المصدر بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مرجع سبق ذكره ، ص70.

المطلب الثالث: اختلاف القيم و صعوبة الإدارة[136]

تعرف المنظمات صعوبات في إدارة الأفراد و ذلك ناتج عن غياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات المنظمـات الحديثة و فشل المديرين في فهم دوافع العمال و إيجاد أساليب إدارة مسايرة للواقع القيمي للمجتمع، حيـث أن لأساليب الإدارة المستعملـة أثر علـى مـدى فعـالية المنظمات و نجاحها في تحقيـق أهدافها، و عدم أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الإعتبار و تناقض هـذه الأخيـرة مـع متطلبـات التنظيميـة للمنظمات[137]، أدى إلى مواجهة صعوبات على مستوى الإدارة و الفـشل في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، فالإعتماد على مناهج إدارة تختلف قيمها عن قيم المنظمة التي تديرها و قيم مجتمعها يؤدي إلى مشــــاكل تنظيمية، إذ تحـدد القيـم الثقافيـة النظـرة إلـى العمل و عوامل التحفيز و ضوابط السـلوك و تنشأ معظم المشاكل التنظيمية نتيجة العوامل التالية:

1. النظرة الضيقة للمديرين إلى مشاكل المنظمات ففي غالب الأحيان يعمل المـديرون علـى تشـخيص المشاكل التنظيمية عن طريق الإهتمـام المفرط بالجانب التقـني و إهمال الطابع أو الخلفية الثقافيـة رغـــم أن المشكـل قـد يكـون نتيجـة عـدم تفهـم الـواقع الثقـافي و التنظيمي للعمـال، و بالتالي عدم القدرة على تحفيزهم و تحقيق التنسيق الثقافي.
2. الخلفية الثقافية للمديرين:حيث أن انتهاج أسلوب إدارة تختلف قيمـه عن قيم أفـــــراد المنظمة و مجتمعها يؤدي على صعوبة التفاعل بين الطرفين و التفاهم، فعوض الإعتماد على مناهج إدارة تنطلق معطياتها من طبيعة القيم الإجتماعية و التنظيمية السائدة في المنظمة يتم اللجـوء إلـى طـرق إدارة مستوردة مما يؤدي إلى تناقض القيم و اصطدامها.
3. فشل تحويل تكنولوجيا الإدارة : لقد تطورت المنظمات و أصبح الأفـراد العـاملون يتكيفـون مـع متطلبات الحديثة للمنظمة فقد توصلت الدراسات العلمية إلى فشل نقل طرق الإدارة في حالة اخـتلاف الثقافات و القيم الحضارية بين الدول التي تنقل إليها تكنولوجيا الإدارة، ذلك أن الفرد العامل يتأثر في سلوكه و دوافعه و طرق استجابته بالقيم الثقافية الموجودة في بيئته، حيث أثبتت العديد من الدراسـات أن إدراك الفرد لمهنته يكون محددا إلى حد كبير من خلال مخزونه من القيم الثقافية التي يحصل عليها من البيئة التي يعيش بها كما أن الفشل في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة لها علاقة بنوعيـة الحيـاة التي يعيشها الفرد العامل بدءا من الإختلاف بين القيم التنظيمية التي قد لا تتناسب و قيمه الثقافيـــة، أكدت الدراسات أيضا أن تحقيق الفعالية التنظيمية إنما يرتبط بالتناسب مع القيم الثقافية المحلية و البيئة الإجتماعية و التنظيمية.

---

[136] بوقلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير،مرجع سبق ذكره ،،ص75

[137] Philipe Burgy,Alain Derray,Alain Lussault,Les fondements d'entreprises,Copyright,Paris,1993,P29

المطلب الرابع: المتطلبات الثقافية والسلوكية للمنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية

أ-متطلبـات توافـــق القـيم لتحقـيق الـفـعـالية التنظيمية

هناك انساق مختلفة من القيم التنظيمية و الزيادة في الإختلاف بين هذه الأنساق يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة حيث أنه كلما تقاربت و تكاملت قل الإختلاف والتناقض مما يسهم إيجابا في تحقيق مفهـوم الفعاليـة التنظيمية، إذ أن هنـاك مجمـوعة تفـاعلات تحدث داخـل الـمنظمة تتمثـل فـي الإحتكـاك و التكيف و التطور و المواجهة، حيث أن كثرة الأفراد المختلفين في الإنتماء الجيلي يؤدي إلى طغيان قيم دون أخرى فإذا كانت المنظمة تضم عاملين متقدمين في السن نوعا ما فإن ذلك يؤدي إلى طغيان القيم التقليدية بينمـا يـؤدي طغيان عنصر الشباب في المنظمة إلى حداثة القيم التنظيمية، كما أن حداثـة المجتمع و الميـدان الصـناعي يؤديان إلى حداثة المنظمة و بالتالي حداثة قيمها التنظيمية، إذ يقع على المنظمة التقريب بين القيم التقليديـة و الحديثة منها و العمل على صهرها في بوتقة الثقافـة التنظيميـة المـوحـدة و المنسـقة بـين الإختلافـات الثقافية،كما لا يجوز إهمال القيم التقليدية باعتبارها غير مناسبة بل يجب الأخذ بعين الإعتبـار جميـع القـيم السائدة و تطويرها من أجل مسايرة الواقع الصناعي الحديث و العمل على إذابة الفرق بين ما هو تقليدي و ما هو حديث و تحقيق الإنسجام و التكامل،بالتالي تحقيق وحـدة القيـم التنظيمية و تعزيـز الإنتمـاء و الـولاء التنظيمي.

إن تناقض القيم و اختلافها ظواهر سلبية يمكـن التخفيـف من آثـارها عـن طريق مجموعة من التدخلات و الإجراءات من أهمهـــا:

١.حصر العوامل الثقافية و القيمية داخل المنظمة و التي بإمكانها التأثير على سـلوكيات الأفـراد داخـل المنظمة.

٢.تصنيف التراث الثقافي و القيمي إذ يتم الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفـاظ عليها و تـدعيمها و القيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها و تكييفها إلى الواقع التنظيمي.

٣. التعرف على الجذور الثقافية لطرق الإدارة الدخيلة إذ أن التعرف على الدوافع الثقافية لـبعض تقنيـات الإدارة الدخيلة غير المتماشية مع واقع المنظمات كفيل بالمساعـدة على فهـم طبيـعة مشاكـل المنظمات و هكذا يتسنى استبدال بعض تقنيات الإدارة المستوردة بما يقابلها في الواقع المحلي.

٤. إيجاد قيم خاصة بالمنظمة إذ يمكن من خلال بلورة ثقافة تنظيمية سـليمة متمحـورة حـول الأهـداف التنظيمية توحيد و صهر القيم المختلفة في بوتقة واحدة، و يكون ذلك من خلال التكوين و الإعلام الداخلي

و تعزيز القيم الموجبة و تكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الإتصـال و رفـع درجـة الإنتمـاء و الـولاء التنظيميين،إذ تساهم هذه الإجراءات في الخفض من تناقض القيم داخل المنظمة ووضع أسس سـليمة للثقافـة التنظيمية المبنية على وحدة الأهداف التنظيمية و قوة الإنتماء.

ب- المتطلبات السلوكية لتحقيق الفعالية التنظيمية

بعد أن تطرقنا إلى بعض المظاهر السلوكية الناتجة عن تناقض القيم وعدم تكيف العاملين معها نتطـرق إلـى بعض المتطلبات السلوكية للمنظمات حتى تتمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية و التي تتمثل في:

١. النظرة للعمل: يحقق العمل المكانة الإجتماعية للعامل إذ تعتبر البطالة مؤشرا عن فشل المجتمع كمـا أن أمن الفرد مرتبط بالأمن المهني، فواقع التنظيم يتطلب من العامل المحافظة على عمله و مركزه المهني ممـا يساهم في تبني الفرد القيم التي تقوم على احترام العمل و تقديره.

٢. احترام الوقت و المواظبة: تتطلب المنظمات الحديثة من الفرد احترام الوقت و الواجب المهني و الإلتزام بمسؤولياتـ ـه.

٣. قيادة المنظمة و العلاقات رسـمية: إن العلاقات بين القادة و العمال علاقات رسمية تنظمها القوانين لهذا نجد أن للقيم الثقافية السائدة دور محدود في المنظمات الحديثة، كما أن القائد يعامل الفرد على أساس كفاءاتـه في الإدارة و ليس على أساس السلوكيات الشخصية.

٤. الإنضباط في العمل: إن العلاقات الرسمية السائدة في المنظمة تحدد دور كل عضو فيها و هو ما يـؤدي إلى الرفع من معدل الإنضباط و التقليل من الأسباب الخارجية-البيئية- و الإجتماعية و الثقافية للصراع، ولعل من أشهر صور الصراعات التنظيمية ما ينشأ بين الإدارة و العمال لذلك تلعب الثقافة التنظيمية دورا في الحـد من الصراعات التنظيمية من خلال توحيد القيم التنظيمية، كما أنها تلعب دورا في إرساء قواعد الإنضباط.

٥.احترام إجراءات الأمن: تعتبر إجراءات الأمن داخل المنظمات واجبة الإحترام و التطبيق و هي مـن أهـم الجوانب التي تمثل احد أهم متطلبات المنظمات الحديثة.

ج- النمط الثقافي للإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية

هناك ضرورة حتمية تدفعنا إلى التفكير في إيجاد نموذج للإدارة مبني على أسـاس قـيم البيئـة الإجتماعيـة للمنظمة و ذلك للأسباب التالية:

١.عدم إمكانية نقل نماذج أجنبية للإدارة إذ لا يمكن دراسة تجارب الآخرين و اسـتغلالها، إلا انـه مـن الضروري تعديلها و تكييفها حتى تتماشى مع خصائص الواقع التنظيمي فقد أشار العديد من الباحثين إلـى أن في الحالات التي عرفت النجاح، فإن طرق الإدارة الحديثة قد كيفت لتتماشى مع واقع الثقافـ ـة المحليـ ـة و البيئة الإجتماعية و هو ما يوضح عدم جدوى نقل طرق الإدارة الأجنبية.

٢.عدم توافر حلول جاهزة يمكن استيرادها:تواجه المنظمات مجموعة من المشاكل التنظيمية هي في حاجة إلى أن تجد لها حلولا مبتكرة مكيفة، دون أن تتمكن من العودة إلى تجارب سابقة و ذلك نتيجة ارتبـاط الإدارة بقيم محلية خاصة .

٣.عظمة المشروع ووحدة القيم: قد تتحمل المنظمة مشروع إيجاد نموذج للإدارة و تكييف ما هو موجـود حتى يتماشى مع خصائص واقعها، إلا أن ضخم هذا المشروع أدى إلى صعوبة تحمله من طرف منظمة واحدة أو حتى دولة واحدة، و من جهة أخرى يعد التقارب الثقافي و التاريخي ووحدة الدين و اللغـة حـافزا يجعل من الممكن التكفل الجماعي بهذا المشروع.

و عليه يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المنظمة و تساهم في توحيد أرائهـم و تصوراتهم و سلوكياتهم و ترفع من قوة انتمائهم إلى المنظمة و الذي يتم من خلال:

١.إيجاد سياسة للتشاور و إسهام الأفراد العاملين في رسم أهداف المنظمة و إستراتيجيتها من خلال تشجيع قيم المشاركة.

٢.انتهاج سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.

٣.تحسين العلاقات بين العمال و المديرين من خلال تشجيع قيم الثقة و التكامل.

٤. التكفل بانشغالات العمال و العمل على حل مشاكلهم.

٥. ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل: قد تؤدي بعض العوامل التاريخية و الإجتماعية و السياسية الى انتشار و توسع قيم و عادات سلبية في العمل كانتشار التغيب و التسيب و عدم الإنضـباط فـي مواقيـت العمل و عدم الإلتزام بالمسؤوليات، مما يتطلـب إعـادة النـظر فـي القـيم المهنية و تقاليد العمل و تعزيز القيم السليمة المبنية على الإلتزام و الإجتهاد في تحقيق أهداف الأداء التنظيمي و ضبط السلوك و الرفع بالتالي من مستويات الفعالية التنظيمية، و كلها عوامل تؤدي إلى تثبيت و تقوية العلاقات المهنية و الإجتماعية .

خلاصة الفصل

رغم تعدد الدراسات و شموليتها في مجال الفعالية التنظيمية فقد وجدت صعوبة في صياغة مفهـــوم واضح و متفق عليه للدلالة على هذا المفهوم بدقة،إذ توصل الباحثون إلى اعتبارها نظام مركب يرتبط تحقيقه بمجموعة من النظم الفرعية حيث ركزت المداخل التقليدية في دراسة الفعالية على فعالية العمليات(المدخلات-المعالجة-المخرجات)، أما المداخل المعاصرة فقد ركزت على الفعالية من منظور قدرة المنظمة على تحقيـق أهدافها و تأمين احتياجاتها و صحة مناخها التنظيمي،كما أكدت على أهمية علاقة التفاعـل بـين المنظمـة و مختلف أطراف التعامل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية،كما تناولت دراسات أخرى مدخل القيم المتنافسة الذي لايمكن إهمال دورها في صياغة هذا التوجه – التوجه بالفعالية التنظيمية-، ساهم كل مدخل مـن هـذه المداخل في وضع المعايير التي يعتمد عليها قصد قياس مستوياتها .
إلى جانب إسهامات الفكر التنظيمي بمختلف نظرياته في صياغة الإطار النظري لهذا المفهـوم قصـد إيجـاد المسار لتطبيقه تطرق الباحثون إلى دراسة الفعالية التنظيمية من منظور ثقافي و تم التركيز على دورها فـي تفعيل السلوك التنظيمي باعتباره موجها بمفهوم الإطار الثقافي التنظيمي، بالإضافة إلى دوره في تحقيق صحة المناخ التنظيمي و تفعيل كل من الإتصال، الأداء، دور القيادة بالمنظمة و امتداد أثرها إلى تحقيق فعالية تفاعل المنظمة مع بيئتها التنظيمية،لذلك اعتبرت الثقافة التنظيمية مدخلا اسـتراتيجيا لتحقيـق الفعاليـة التنـظيمية باعتبار أن ضعف أو غياب المضمون الثقافي بالمنظمة يؤدي إلى تدني مستوى الفعالية بها نتيجة ما يسببه من انعكاسات سلبية،حتى و إن كانت مسببات المشاكل التنظيمية غير ثقافية المنشأ فإن مـا يجعـل مـن الثقافـة الإستراتيجية الناجعة للرفع من مستويات الفعالية هو تحكمها و تحديدها لأنماط السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث:

ابعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي

تمهيـــد

تعاني المنظمة من أمراض مهنية عديدة تعتبر مؤشرات لتدني مستوى الفعالية التنظيمية و التي تعيق تقدمها و تحقيقها لأهدافها،مما يتطلب القيام بتشخيص تنظيمي شامل تهدف من خلاله المنظمة إلى الكشف عن مـواطن الخلل بأنظمتها قصد تحديد مسبباتها و العمل على معالجتها.

قد يؤدي البعد الثقافي بالمنظمة إلى مشاكل و صعوبات تعبر عنها مؤشرات كثيـرة كالتغيب،الإهمال،فقـدان الولاء،صعوبة الإتصال و غيرها ،و التي تسعى المنظمة لتخطيها من خلال تبني برنامج التطـوير التنظيمـي الذي يهدف إلى إعادة صياغة منظومة القيم و المعتقدات قصد تفعيل دور الثقافة التنظيمية فـي الرفـع مـن مستويات الفعالية.

تتخذ برامج التطوير التنظيمي من الثقافة التنظيمية إستراتيجية للتأثير على سلوك المورد البشري و دفعه نحـو تحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها الفعالية التنظيمية و حل المشاكل التنظيمية حتى و إن لم تكن ذات منشأ ثقافي.

المبحث الأول : الإطـــار النظري للتطوير التنظيمي

يتسع نطاق التطوير التنظيمي ليشمل عدة مجالات منها التكنولوجيا المستخدمة فـي المنظمـة أو السلـوك التنظيمي أو الاستراتيجيات و الخطط أو إجراءات و قواعد العمل أو التوصيف الوظيفي أو سياسات الإختيـار و التعيين و الترقية، نظم الإتصال المستخدمة و غيـــرها، بـهدف تحقيق الـتكيف مـع مـتطلبات البيئـة الخارجية و مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، فالتطوير التنظيمي عملية ضرورية للمنظمة طالمـا أنهـا تعمل ببيئة تتسم بالتغيير و التعـــقيد .

المطلب الأول: مفهوم التطـــوير التنظيمي و أهم إسهامات الفكر التنظيمي

أولا: مفـهـوم الـتطويــر الـتنظيمــــي

- يري **French** أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التي أجريت و المفاهيم التي استخدمها الباحثون أمثال **Mcregor,Mouton,Shepred,Blake** و الذي ظهر في بداية الأمـر في شكل لفظ تطوير المجموعة على يد **Mouton and Blake** أثنـاء إجـراء تـدريب خـاص بالعلاقات الإنسانية في جامعة تكساس**١٩٥٦**، أما مصطلح التطوير التنظيمي فقد

ظهر على يد **Brchar and Mcregor** لأن ذلك يعني على حد قول **Bechard** جهدا منظما و شاملا للتغيير[١٣٨] و سنحاول عرض جملة من أهم التعاريف التي صاغها الباحثون من أجل تحديد إطار واضح لمفهوم التطوير التنظيمي.

- **French and Bell** فقد عرفا التطوير التنظيمي على أنه ذلك المجهود الذي يحظى بالتأييد من الإدارة العليا والذي ينصب على الأجل الطويل، لتطوير أسلوب المنظمة في حل المشاكل التنظيمية و تجديد عملياتها،من خلال الإدارة الفعالة و الجماعية للثقافة التنظيمية و ذلك باستخدام مدخل العلوم السلوكية .
- و يرى **Gibson** و زملاؤه أن التطوير التنظيمي هو تلك العملية التي من خلالها يصبح الأفراد في المنظمات مدركين لأنفسهم و للآخرين، حيث تسعى للتركيز على الأوضاع و الأحوال النفسية للعاملين التي قد تعوق مقدرتهم على الإتصال و التفاعل مع غيرهم من أعضاء المنظمة، فالإفتراض الأساسي هنا أن الفعالية التنظيمية يمكن أن تتزايد إذا ما تمكن الأفراد في المنظمة من التفاعل و الإتصال و المشاركة في مناقشة القضايا المفتوحة في المنظمة.
- أما **Alexander** فقد عرف التطوير التنظيمي على أنه إستراتيجية تستهدف التأثير على نظم المعتقدات و القيم و الإتجاهات داخل المنظمة، بما يمكن من تحقيق تكيف أفضل مع المعدل السريع للتغيير في التكنولوجيا في البيئة التنظيمية.
- يعرفه **Warren Bennis** بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الإحتياجات الجديدة، و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية[١٣٩].
- يعرفه **R.BIKHARD** بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية، من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية[١٤٠].
- أما **Smith** فقد أكد على اعتبار التطوير التنظيمي تدخل مخطط يشمل الجانب الإنساني وفق معايير ثلاثة: أن التدخل يكون استجابة لحاجة ملموسة للتغيير،أن يتم التدخل بتعاون المنظمة مع الخبير في التطوير، أن يؤدي التدخل إلى تغيير معياري في الثقافة التنظيمية.

---

[١٣٨] صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي 'مدخل تطبيقي معاصر'،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،٢٠٠٣ص٣٨٤

[١٣٩] محمد قاسم القريوني،السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره ص٢٢٩

[١٤٠] نفس المرجع،ص١٠

- **Alderfer** الذي يعني بالتطوير التنظيمي تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني فـي المنظمـة و زيادة فعالية البعد التنظيمي.[141]
- كما عرف التطوير التنظيمي على أنه تلك العملية المتكاملة التي تنطوي على الجهد المنظم المخطط و الشامل للمنظمة، باستخدام الأساليب و الأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، بهدف تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفعالية التنظيمية و التوافق بيـن أهـداف الأفـراد العـاملين و أهـداف المنظمة، فالتطوير التنظيمي ليس نوعا من التدريب و ليس تنمية إدارية و لا مشاركة في الإدارة، و لكنه قد يتضمن أوجه كل هذه العمليات فهو أسلوب لحل المشاكل التي تواجه المنظمة و التي يصعب عليها التعامل معها بالأساليب العادية.[142]
- التطوير التنظيمي هو ذلك مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التنظيمية و تجديد عملياتها،على أن يتم ذلك تحديدا من خلال معالجة أكثر فعالية، و تعاونا مع الثقافة التنظيمية و قيمها، و التركيز على ثقافة مجموعات العمل الرسمية، و بمساعدة مستشار أو خبيـر، و باسـتخدام نظرية العلـوم السلـوكية [143].
- كما درج تعريف التطوير التنظيمي على أنه إستراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديـل القناعات و الموقف و القيم و الهيكلية التنظيمية[144]، لمواجهة تحديات التكيف مع البيئة التنظيمية.

و عليه إجمالا و من خلال ما قدمه العديد من الباحثين و الدارسين في مجال التطوير التنظيمي يمكن القول أن " التطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط و الجهد الشمولي و المستمر الذي تديره و تدعمه الإدارة العليـا بالإشتراك مع مختلف المستويات التنظيمية و من خلال الإستعانة بخبير في مجال التطوير التنظيمـي، قصـد الإستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية و سعيا لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنـظيمية، وذلك عن طريـق الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية قصد التأثير في مدركات، قيم ومعتقدات،اتجاهات الأفراد و الجماعـات مـن خلال التـطبيق المنهجي لنظريات العلوم السلوكية[145].

[141] صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي'مدخل تطبيقي معاصر'،مرجع سبق ذكره،ص٣٨٤
[142] ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية الاسكندرية،٢٠٠٠،ص٤٤٤
[143] ميرغني عبد العال حمور،التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، الشرق الاوسط لطباعة، عمان، ١٩٨٦،ص٠٩
[144] نفس المرجع،ص١٠،١١
[145] راوية حسن،السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره،ص٣١٩

و من خلال التعريف المقدم يمكننا استنتاج عناصر التطوير التنظيمي و المتمثلة في:

١. ينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه عملية تغيير يتم التخطيط لإحداثها قصد تمييزه عن الجهود العشوائية غير المقصودة أو الروتينية، ووجود منهج متبع في إحداثه و أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من ورائه، فهـو عملية تشتمل على كل العناصر اللازمة و المكونة للتخطيط الإداري من وضع للأهداف و صياغة الخطـط و التنفيذ و الرقابة و اتخاذ إجراءات تصحيحية.

٢.يعتبر التطوير التنظيمي جهدا شموليا باعتبار أنه يشمل المنظمة ككل و لا يقتصر على العاملين أو الهياكـل أو الإجراءات و إنما تشمل التنظيم ككـل باعتبار أن المنظمة هي تفاعل مجموعة أنظمة متكاملة.

٣.إدارة عملية التطوير التنظيمي تتم من طرف الإدارة العـليا بمشاركة مختلف المستويات التنظيميـة التـي تلعب دورا هاما في قيادة عملية التطوير التنظيمي، كما يجري دعمها من خلال تهيئة المناخ المناسب و إشراك العاملين في تحقيق أهم أهدافه، فالمشاركة في إحداث التطوير من الدعائم الأساسية في تفعيلـه إلـى جانـب الإستعانة بخبير متخصص في مجال التطوير التنظيمي.

٤. تسعى عملية التطوير التنظيمي إلى تحقيق تكيف أفضل مع الظروف البيئية[١٤٦]، ففكرة التطوير التنظيمـي مبنية على كون المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الموجود بها،فهو نظام قادر علـى النـمو و التغير على مستوى الأفراد و الجماعات و التنظيم ككل بما يكفل التأقلم مع ظروف البيئة المحيطة به.

٥.تهدف عملية التطوير التنظيمي إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية، فالتطوير التنظيمي عملية موجهة بالنتائج و تهدف إلى تزويد المنظمة بالمقدرة على تحقيق أهدافـها، فعادة مـــا يستخدم مصطلح صحة المنظمة فـي مدخل التطوير التنظيمي للدلالة على صحة مؤشرات الأداء و الممارسات السـلوكية فـي المنظمـة ووضـع مرجعية لحل المشاكل التنظيمية.

٦. وفق برامج التطوير التنظيمي يتم اعتبار المنظمات نظم بشرية بالدرجة الأولى، إذ يركـز علـى تطـوير السلوك و التفاعلات البشرية[١٤٧]، و يقصد منهج التطوير التأثير في القيم و المعتقدات التنظيميـة و الإهتمـام بالجوانب الإنسانيـــة، كما يوضح الإرتباط بين العمليات الشخصية كالقـيادة و اتخـاذ القـرار و الإتصال، كما يسعى إلى تعديـل المعـايير الثقافية و السلوكية مهما كان الجانب التنظيمي الذي نسعى لتطويره.

٧.تستخدم عملية التطوير التنظيمي المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية التي تزيد من قدرة المديرين على فهم السلوك التنظيمي و تفاعل الجماعات في حل المشاكل المتعلقة بالأداء التنظيمي والتأثير في السلوك التنظيمي و التنبؤ به،إذ يعرف التطوير التنظيمي بتوجهه لحل المشاكل التنظيمية من خـــلال الأنظمة السلوكية.

---

[١٤٦] عبد العزيز أبو نبعة،المفاهيم الإدارية الحديثة،دار مجدلاوي للطباعة،عمان،٢٠٠١،ص٧٧.

[١٤٧] ميرغني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية،مرجع سبق ذكره، ص١٥،١٤

ثانيا: إسهامات الفكر التنظيمي في مجال للتطوير التنظيمي

١.التيار الـكلاسيكي و الـتطوير الـتنظيمي

كانت الأفكار و المبادئ التي جاء بها التيار الكلاسيكي على قدر كبير من الأهمية، فالإدارة قبل هذه المرحلـة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند الى أسس علمية، حيث أن لأفكار هذه المرحلة دور كبيـر فـي بلورة و دعم حقل الإدارة كعلم مستقل.

قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، إلا أنه مـا يؤخـذ علـيهم هـو إهمـالهم للجوانـب الإنسانية،حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات و التطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية و البنـائية و تم التركيز في هذه المرحلة على أن يتضمن التطوير زيادة الإنتاجيـة و استخـدام الأسـلوب العلمـي و تبسيـط الإجراءات و جعل بيئة المنظمة مستقرة،كما تم الاعتماد في هذه المرحلة على القـوة و السلطة كالأسلوب لتجسيد التطوير التنظيمي.

٢. التيار السلوكي و التطوير التنظيمي

ظهـر الفكـر السلـوكي نتيجـة لقصـور الفكـر الكـلاسيكي فـي معالجـة قضايـا الجانب الإنساني في المنظمات، تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي التي كان و مـازال لهـا انعكاسات ايجابية على الإنتاج و الأفراد، اذ أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في المنظمة و دوره فـي الرفع من مستوى الإنتاجية، كما أنها نبهت إلى أن عملية التطوير التنظيمي يجب أن تشمل العنصر البشري و هو ما أكدته الدراسات و الأبحاث التي قدمتها و التي دعت الإدارة إلى ضرورة اسـتخدامها فـي محـاولات تصحيح ممارسات السلوك التنظيمي و توجيهـه فـي الإتجاه الصحيح.

قدم علماء السلوك التنظيمي و علماء الإجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة، إذ يمكن القول بـأن هـذه المرحلة مثلت المنطلق لبلورة مفهوم المتكامل لمصطلح التطوير التنظيمي أين تم اعتبـاره نتيجـة كـل مـن التدريب المخبري و البحث الإجرائي، ويقصد بالتدريب المخبري وجود مجموعة من الأفراد العاملين يتـرك لهم المجال للتفاعل و التعلم من بعضهم و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات على سلوكهم، أما أسلوب البحث الإجرائي فيعتمد على التغذية العكسية و جمع المعلومات في حل المشاكل التنظيمية، و قد كان لهذين الأسلوبين الدور في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي من خلال استخدام المنهجية العلمية في تشخيص المشكلات التنظيمية.

٣.الإتجاهات الحديثة للفكر التنظيمي و التطوير التنظيمي

١.٣ إسهامات نظرية النظم في التطـويـر الـتنظيمي

يعتبر مدخل النظم المنظمة نظاما مفتوحا ناتج عن تفاعل مجموعة من الأنظمة الفرعية[١٤٨]، ساهم هذا المدخل بشكل كبير في صياغة نظرية التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين أجزاء المنظمـة و التأكيد على العلاقة بين النظام و بيئته و العلاقة أيضا بين المتغيرات الفنية و السلوكية، بالتالي قدم البـاحثون في هذه الحقبة تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية و غير الرسمية في المنظمات، كما أسهم هذا المدخل في الإبتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة و العمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصـراع و التناقض و الإهتمام بمنازعات العمال و الرضا عن العمل، فقد حققت مفاهيم هذا المـدخل تصـورات أكثـر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية و السلوك التنظيمي، و حاولت مساعدة المنظمات في تطبيق مـنهج إداري على درجة عالية من المرونة من خلال تحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها و السـيطرة عليهـا.[١٤٩]

٢.٣ إسهامات المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة و الصراع التنظيمي و التغير في الجوانب التنظيمية، كما أنها منحت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي و إجراءات و عمليات اتخاذ القرارات، و العمل علـى إيجـاد الحلول الموضوعية للمشكلات التنظيمية مع الإهتمام بمشكـلات الصراع و القوة، و تمثلـت جهـود هـذا المدخل بالنسبة لمفهوم التطوير التنظيمي إجمالا في دراسـة المنظمـة و تـفاعلاتها مع البيئة و قدرتها على الإستمرار و تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال المنظمات و زوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد، أو نتيجة لخلل فـي الهيكـل التنظيمـي و السياسـات الإدارية مثل أنظمة الحوافز و القيادة والعلاقات التنظيمية.

٣.٣ جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي

اعتمدت نظرية الموقف في دراستها على اعتبار عدم وجود حل أمثل للإدارة بل أن الحل لابد أن يتلاءم مـع الظروف الموقفية التي تختلف من حالة إلى أخرى[١٥٠]، فقد أكد هذا المدخل على حاجـة المنظمـة المسـتمرة لإحداث التطوير ، فالواقع التنظيمي و الإنساني يعبر باستمرار عن حاجة المنظمة لإحداث تـوازن حركـي و نسبي بين متطلبات نجاح المنظمة و بقائها من جـهة و بين متطلبات مناخه التنظيمـي مـن جهـــة أخرى، فحاجة الجانب الإنساني في مناخ المنظمة الى التطـوير بصورة مستمرة يدعـــو

---

[١٤٨] صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية،مرجع سبق ذكره ، ص٨٨

[١٤٩] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة ٠٢ ، ٢٠٠٣، ص٣٨،٣٩

[١٥٠] علي شريف، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية،٢٠٠١،ص٨٠.

إلى ضرورة إحداث تغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن التغيرات البيئية تدعو الى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التكيف المطلوب مع البيئة التنظيمية، إضافة إلى تحقيق الإستقرار و الأمن الوظيفي سواء في النشاطات أو الوظائف أو الأفراد أو في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث إرتباك و اختلال في التوازن، و عليه فإن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال تبنيه منطق التغيير في الهياكل و السلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية و التي مثلت المرحلة التمهيدية لبلورة الإطار النظري لمفهوم التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني:**أبعاد التفاعل بين التطوير التنظيمي و التغيير التنظيمي.**

١.التطوير التنظيمي و مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير هو تلك العملية المدروسة و المخططة لفترة زمنية طويلة و التي تنصب عادة على الخطط و السياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الأداء، إجراءات و طرق و ظروف العمل، و غيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة و التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية قصد تحقيق البقاء و الإستمرار[١٥١]، يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير و صيغة من أهم صيغه التي تسعى لتجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية[١٥٢]، اذ يعتبر مدخلا سلوكيا لإدارة التغيير في القيم و المعتقدات و المدركات و الإتجاهات و قدرات و سلوك العاملين فرادى و جماعات و في ممارسة أدوارهم التنظيمية[١٥٣]، و عليه فمنطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير[١٥٤].

٢.التطوير التنظيمي ومفهوم الإبداع التنظيمي

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه الحقيقة الإنسانية التي تمكن الفرد من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، هو عمل ذهني بدايته فردية يتم تعزيزه من خلال الجماعة ثم السعي لتطوير هذه الأفكار من خلال الإطار المنظمي الذي يتبنى هذه الأفكار و يعززها، و التي تتضمن المرونة و الخروج عن المألوف لتحسن في النهاية من كينونة الفرد و المنظمة[١٥٥]. يعتبر الإبداع الأسلوب الأكثر تخصصا في التغيير و الذي يشمل التكنولوجيا،العمليات والتركيبات،الأنظمة الإدارية بالإضافة إلى الخطط

[١٥١] ثابت عبدا لرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة،مرجع سبق ذكره ، ص٣٩٧.
[١٥٢] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي'أساسيات و مفاهيم حديثة'،مرجع سبق ذكره،ص٤٥
[١٥٣] احمد سيد مصطفي،إدارة السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره، ص٤٨١
[١٥٤] علي السلمي،ل.نهرت،سياسات و استراتيجيات الادارة في الدول النامية،دار غريب للنشر،مصر،ص٢٣٧
[١٥٥] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٠٨

و البرامج الجديدة المتعلقة بأعضاء المنظمة[١٥٦]،كما يرتبط الإبداع بالتطوير كون أن كلاهما يمثل عـملـية تغيير و كلاهما يسعى إلى تحـقـيق الـفعالية الـتنظيمية، لـذلك يتفق الـمفـهومان فـي الـمـنـطـق- منطق التغيير- و الأهداف خاصة أنهما يعتمدان على الثقافة التنظيمية المناسبة كجـوهر فـي تجسـيدهما، إذ يتطلب إحداث كل من التطوير و الإبداع التنظيميين ثقافة متفتحة و محفزة بمفهوم التغيير، كمـا أن التطـوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات يعتبر إستراتيجية ملائمة للترويج إلى الإبداع فهـو ينمـي قـدرات الأفراد من خلال البرامج التدريبية على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي كما يسعى للترويج لقيم تنظيميـة تثمن الإبداع[١٥٧].

٣.التطوير التنظيمي و مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة هي محاولة مستمرة لتحسين و تطوير جودة المنتجات و الخدمات و إشباع رغبات الـعملاء و الإهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين والتحسين المستمر للعمليات التنظيمية من خـلال القيـاس و التقيـيم و التدريب المستمر، فمدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحد التطبيقات الهامة لبرامج التطوير التنظيمي باعتبـاره يسعى لتحقيق التحسين و التطوير المستمرين[١٥٨]، كما يسهم في تحقيق أهداف التطوير من خلال تحقيق مفهوم الرضا المهني و الولاء أين تبرز العلاقة بيـن المفهومين ، فتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مـن خـلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة يؤدي إلى التطوير التنظيمي والذي يترتب عنه تحسـين الأداء التنظيمـي بشكل يحقق الرضا ، و الذي ينتج عنه تحقـيق الـولاء الـتنظيمي، لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء و الرضا [١٥٩]، كما أن المنظمات التي تبحث عن الجودة غالبا ما تكون مهيـأة للتغيير و تقتضي تغيير في العوامل أو العناصر الفاعلة و المتمثلة أسـاسـا في سلوك الفرد، إذ يعتبر هذا الأخير الصـانع لمفـهوم الجودة فالمنظمات التي تعرف هذا النوع من التغيـيـير مـن الـمحتمل أن يـكون لديها ثقافة تغيير مستمـرة، يتبنى كل من المدخلين منطـق التغييـر بالإضـافة إلـى اعتمادهما على الثقافة التنظيمية كمرتكز لتجسيدهما.

٤.التطوير التنظيمي و مفهوم إعادة الهندسة

إعادة الهندسـة هي إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في جوانب تتعلـق بالتكلفة،الوقت،الجودة،فإعادة هـنـدسـة الـمنظمة لا تـعـني تـكيـيف الـوظائف و تـعديل الـهـياكـل و الـتكنولوجيا أو الـموارد البشـرية و إنـما يـجري استـخدام مـفـهوم الصـفحة

١٥٦ ماجدة عطية،سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،ص٣٦٩
١٥٧ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره، ص١٧٦
١٥٨ راوية حسن،السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره،ص٣٢٢
١٥٩ موسى اللوزي،التطوير التنظيمي'أساسيات و مفاهيم حديثة'،مرجع سبق ذكره، ص٤٥

الـبيضـــــاء، و أهم نقاط الإرتكاز في تعريف إعـادة الـهندسة هـو الإهتـمام بالعمليات التي يقصـد بها الوظائف أو الأقسام التنظيمـية، إنـما الأنـشطة الـتي يجب عـلى الـمنظمة الـقيام بـها لخلق نواتج معينة،وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لإحداث تحسينات إضافية أو متزايدة فـي العمليـات الحالية أما إعادة الهندسة فتهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات[١٦٠]،إذ تنطوي إعادة الهندسـة علـى تغييـرات جوهرية و عليه فعنصر الربط بين جهود التطوير و إعادة الهندسة أن تطوير المنظمة قد يتطلب إعادة هندستها لذلك تعتبر من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي.

٥. التطوير التنظيمي و مفهوم التنمية الإداريـــة

يمثل كل من مدخل التطوير التنظيمي و مدخل التنمية الإداريـة إستراتيجـية تسـتهدف إحـداث التغييـر،و باعتبار أن التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط لفترة زمنية طويلة المعتمد على المعرفة السلوكية قصد زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تعديل أنماط السلوك عن طريق الإدارة الفاعلة للثقافـــة التنظيميـــة، فهـو يختلف عن التنمية الإدارية التي تعرف على أنها عملية تغيير موجه و منظم و هـادف إلـى زيـادة معرفـة القيادات في الوحدات التنظيمية و زيادة قدرتـها و مهاراتها على حـل المشاكـل التـي تواجههـا و رفـع مستوى أداءها [١٦١]. يظهر الإختلاف بين المفهومين كون أن التنمية الإدارية تهتم بتدريب المديرين لإحـداث نوع من التغيير في المهارات الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل و المواقف الإدارية،أما التطوير فهو عمليـة تغيير موجهة بعلم النفس الإجتماعي و العلوم السلوكية مستهدفا التنظيم ككـل، فهو عملية متكاملة من خـلال تطوير السلوكيـات عكس التنمية التي تهتم بنظـام فرعي في المنظمة وهو القيادة أو المديرين قصد تنميـة مهاراتهم،كما تختلف أساليب التطوير التنظيمي عن تلك المستخدمة في إحداث التنمية الإدارية التي مـن أهـم أساليبها عقد الدورات التدريبية[١٦٢]،أما النقاط الإشتراك فيما بينهما فتتمثل في كونهما إستراتيجية لإحداث تغيير تقوم أساسا على أساليب العمل الجماعي و تسعى لتحسين الأوضاع التنظيمية،بالإضافـة إلـى أن كـل مـن الـمدخلين لا يحقـق فعـاليته إلا بـوجود مضمون ثقـافي موجه عن اقتناع بأهمية و حتمية التغيير.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي و مفهوم التغيـير الثقافي

نعني بالتغيير الثقافي عملية التغيير المخطط التي من خلالها نبحث عن محصلـة جديـدة مـن الأفكـار و الرؤى و الأساليب الحيوية التي توفـر المنـاخ التـنظيمي الصحـي، للتكيف السليـم مع المتغيرات

[١٦٠] راوية حسن، السلوك في المنظمات،مرجع سبق ذكره، ص٣٢٨،٣٢٧

[١٦١] أمين عبد العزيز حسن،إدارة الأعمال و تحديات القرن الـ ٢١ ،مرجع سبق ذكره،ص٢٣٥

[١٦٢] ثابت عبد الرحمان إدريس،المدخل الحديث في الغدارة العامة، مرجع سبق ذكره،ص٤٢٣،٤٢٢

و المستجدات التي أثرت حديثا على الجماعة أو المنظمة، و يعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء و من المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفهـا، و يعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويـات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسـمها مخزونـه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث تغيير إلا من خلال اختراق الشـبكة الثقافيـة المحـرك القاعـدي للسلوك[١٦٣]، و لا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي.

تـأخذ الثقافة التنظيمية أشكالا مختلفة تبعا للأهداف التي تسعى الى تحقيقها تنفيذا لبرامج التغيير :

١.أن يكون التغيير استجابة لمؤثرات البيئة الخارجية.

٢.أن يكون التغيير بهدف حل مشاكل داخلية أو ضعف في أجزاء التنظيم.

٣. أن يهدف التغيير الى السيطرة على المناخ التنظيمي أو جزء منه تحقيقا لمفهوم الفعالية التنظيمية.

و يمكن إيضاح علاقة التطوير التنظيمي بمفهوم التغيير الثقافي، كون أن الممارسة التطبيقية للتطوير التنظيمي تعتمد على عدد من القيم الأساسية، و ذلك من أجل استمرار المنظمة و زيادة فعاليتها و تطوير بيئـة عملهـا كذلك توفير فرص التطور لأفرادها، و لتحقيق أهدافها فإن عملية التطوير التنظيمي تستخدم المعرفة المسـتمدة من العلوم السلوكية في تدخلات تغيير مخططة في المنظمة و التي تعتبر عملية معقدة تتطلب جهود مكثفـة و متصلة[١٦٤]، يسعى مدخل تغيير الثقافي أيضا إلى تحقيق أهداف برامج التطوير التنظيمي فـي تعـديل أنمـاط السلوك،و يمكن إيجاز ارتباط الثقافة التنظيمية بمنهج التطوير التنظيمي من خلال :

١.أن عدم وجود ثقافة تنظيمية موجهة بمفهوم التغيير يحول دون فعالية جهود التطوير التنظيمي لذلك فالثقافـة التنظيمية تعتبر أهم متطلبات نجاح برامج التطوير.

٢.التطوير التنظيمي يستخدم مدخل التغيير الثقافي قصد تغيير أنماط السلوك باعتبار أن الثقافة التنظيمية هـي الموجه للسلوك التنظيمي.

فقد أثبتت الدراسات أن الجهود التي تبذل لتغيير الثقافة التنظيمية يجب أن تركـز على الجانب السلوكي، لأن العلة ليست في التشريعات و الهياكل التنظيمية بل العلة في العنصر البشري الذي يفسر تلـك التشـريعات و يتقاسم الأدوار في الهياكل التنظيميـة، كما أن الثقافة التنظيمية سواء كانت قوية أو ضعيفة

---

١٦٣ مرتضى معاش،سنن التغيير و ملامحه،موقع انترنيت: www.mortada@annaba.org بتاريخ ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٥

١٦٤ عبد العزيز أبو نبعة ، المفاهيم الإدارية الحديثة،مرجع سبق ذكره،ص٨١

تؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية، و عليـه فـإن الـمنظمات التي تعاني من سـ ـ ـوء فعاليتهـا يتعـين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم[165]، لذلك يتم اعتبار جهود التطوير التنظيمي إستراتيجية تثقيفية معقدة هدفها تعديل القناعات و الموقف و القيم و الهيكلية التنظيمية[166].

المبحث الثاني:حتمية إحداث التطوير التنظيمي و أهم معوقاته

تسعى المنظمة لتبني برامج التطوير التنظيمي استجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية بمختاف عواملها،و تحقيقا لجملة من الأهداف لعل جوهرها هو الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية،ليشمل جوانب مختلفة بالمنظمة بالمقابل يعاني برنامج التطوير من معوقات تعيق تقدمه و تحقيقه لأهدافه فـ ـ ـي مقدمتها مقاومة المورد البشري لهذا النوع من البرامج باعتباره برنامج تغيير و ذلك لأسباب عدة يتم تصنيفها وفق عدة مستويات، إذ تنتهج المنظمة سياسات مختلفة قصد التقليل منها و دفع المورد البشري بها لتبني توجهاتها.

المطلب الأول: دواع إحداث التطوير التنظيمي و أهـ ـدافـه

أولا : دواع إحداث التطوير التنظيمي

يتم إحداث التطوير التنظيمي استجابة لعوامل البيئة الخارجية المتمثلة في:

١.عوامل البيئة الخارجية

و تشتمل على المصادر الخارجية التي تدفع المنظمة إلى القيام ببرامج التطوير التنظيمي المتمثلة في مجموع متغيرات البيئة الخارجية، التي يصعب التنبؤ أو التحكم فيها بالإضافة إلى معدل تغيـرها الـسريع و حركيتها وعدم ثباتها، مما يخلق نوع من التحديـات أمـام إدارة الـمنظـمـة و نذكر منها:

١.١ عوامـل البيئة الاقتصادية: تتمثل المتغيرات الإقتصادية في تلك التي تساهم في الحكم على متانة النظـام الإقتصـادي العام الذي تمارس المنظمة فيه نشاطها و التي من أهمها مستوى التـ ـضخم ، معدلات الفائدة الناتج القـومي الخام، معدلات البطالة، وضعية ميزان المدفوعات، السياسة النقدية و المالية المنتهجة ، نظم الإئتمان و غيرها، إذ تؤثر التغيرات في هاته المتغيرات على نشاط المنظمة ككل.[167]

٢.١ عوامل البيئة السياسية: هي المناخ السياسي الذي تعيش فيه المنظمـة و الـذي يفـرز تغييـرات فـي التوجهات السياسية الحكومية المالية و النقدية و المواصفات القياسية للجودة، و من أهم هذه المتغيرات: نظـام الحكم

[165] رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص١٥٨

[166] نفس المرجع،ص١١،١٠

[167] علي شريف ، مبادئ الإدارة' مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية'،مرجع سبق ذكره ، ص١٢٠.

السائد، تنظيم سلطات الدولة،تشريع القوانين ...الخ، إذ أن للمناخ السياسي دور هام في تحديد سلوك المنظمة فالمناخ السياسي الملائم معناه توفر أنماط سلوك ايجابية[١٦٨].

٣.١ عوامل البيئة التشريعية: يشير مفهوم البيئة التشريعية إلى ما تصدره الدولة من تشريعات وما تضعه من لوائح لضبط طبيعة العلاقة بين الدولة و المنظمات، و التي تتنوع إلى تشريعات تتعلق بالبيئة و أخرى بالعاملين و أخرى بحقوق المستهلك، تشريعات الإستثمار، البنوك، الضرائب، العمل و غيرها

٤.١ عوامل البيئة التكنولوجية: تفرز البيئة التكنولوجية تغييرات قد تتمثل في ظهور تكنولوجيا أداء جديدة أو تقنية معلوماتية جديدة نتيجة التقدم العلمي و التطور التكنولوجي، و التي تؤثر على أداء المنظمة و أساليب تعاملها مع المشاكل التنظيمية، كما يجعلها تعيد التفكير في قيم منتجاتها و خدماتها و الطريقة التي تنقل بها هذه القيم إلى عملاءها، و الأسواق التي تختار المنافسة فيها.[١٦٩]

٥.١ عوامل البيئة الإجتماعية: تتمثل المتغيرات الإجتماعية في نمط و مستوى المعيشة، التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، و التي ينعكس تأثيرها على القوى العاملة بالتالي على سياسة المنظمة[١٧٠]، كما تفرز التغيرات في هيكل السكان، الطبقات الإجتماعية، معدلات التعلم،تغييرات في مواقع و اتجاهات و أنماط الطلب على منتجات المنظمة.

٦.١ عوامل البيئة الثقافية: و التي يقصد بها مجموع العادات و التقاليد و القيم التي تنعكس على اتجاهات و قيم الأفراد و بالتالي سلوكهم التنظيمي، إذ تلعب الثقافة دورا هاما في تحديد اتجاهات و سلوكيات الأفراد كما يستمد الفرد معاني الولاء و الإنتماء و الإخلاص من بيئته الثقافية، و عليه فإن إفراز البيئة لتغييرات في القيم و الإتجاهات و العلاقات الهيكلية و ظهور اهتمامات جديدة كالإهتمام بالبيئة و التلوث ينعكس أثره على سلوك الأفراد في المجتمع، بالتالي سلوكهم داخل المنظمة و على الأداء و فاعليته.

٧.١ عوامل البيئة الدولية: تفرز البيئة الدولية تغيرات تتمثل في الإتفاقيات الدولية مع دول تمثل أسواقا مستهدفة أو تكون مصدرة لسلعة منافسة لمنتجات محلية، كما أن التغييرات التي تعرفها البيئة الدولية مهما كانت طبيعتها سياسة أو إقتصادية،إجتماعية تغييرا ينعكس على نشاط المنظمة في شكل قيود.

٢. عوامل بيئة النشاط و التي تفرز تغيرات هامة في حجم السوق،اتساع الأسواق و تباعدها و تداخلها[١٧١]و هيكل المنافسين، تغييرات في السياسات التسويقية، و التي ينعكس أثرها على سياسة المنظمة التنافسية [١٧٢]،و جهودها التطويرية للوفاء بمتطلبات المنافسة.

---

١٦٨ Jhon Rschermer Horne,David S.Chappell, Principe de management,Opcit,P4

١٦٩ دوجلاس سميث، ترجمة عبدا لحكم احمد الخزامي، إدارة التغيير- الأداء- الافراد ' المبادئ و الاستراتيجيات' ،ايتراك للنشر،مصر،٢٠٠١،ص٢٢

١٧٠ علي شريف ، مبادئ الإدارة' مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية'،مرجع سبق ذكره ، ص١٢٢.

١٧١ علي السلمي،ل.نهرت،سياسة و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية،مرجع سبق ذكره،ص٢٣٥

١٧٢ احمد سيد مصطفى،السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره،ص٤٦٠

٣. عوامل البيئة الداخلية

إن المنظمات الحديثة يجب أن تكون حساسة و سريعة في الإستجابة إلى التطورات التي تحدث في بيئتها، حتى تتأكد إدارة المنظمة من مدى فعاليتها و أن المشاكل التي تواجهها يتم استيعابها و التعامل معها بالشكل المطلوب مثل الصراع التنظيمي، انخفاض مستوى الأداء ، تفشي السلبية و عدم المبالاة، انخفاض ولاء العاملين، الإفتقار لنظام موضوعي لتوصيف الوظائف، الحاجة إلى تطوير نظام تقييم الأداء،إذ تشير هذه المظاهر التنظيمية إلى سوء الفعالية التنظيمية مما العمل على تحسين مستوياتها من خلال إحداث عملية تطوير.

ثانيا : أهداف التطوير التنظيمي

تسعى المنظمة من خلال عملية التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية و متطلبات بيئتها الخارجية.
- الإستغلال الأفضل لمجموع الموارد المتاحة، فالتطوير التنظيمي جهد منظم لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المنظمة من جهة و بين أهداف الافراد العاملين من جهة أخرى، حيث ترمي جهود التطوير إلى تنشيط و تجديد الموارد المادية و الفنية و البشرية.
- خلق مناخ تنظيمي تتوافر فيه عوامل الثقة و الدافعية للإنجاز[١٧٣] و خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة و تنمية ولاء العاملين للمنظمة، إلى جانب إدارة و حل الصراع التنظيمي.
- الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي و تنمية المهارات و خبرات العاملين[١٧٤].
- تطوير القيم و المعتقدات التنظيمية و الأنماط السلوكية لتحقيق رسالة المنظمة و غاياتها تكيفا مع متطلبات البيئة التنظيمية و تحقيقا لمستويات عالية من الفعالية التنظيمية، إذ أن الهدف الأعظم و الأبعد أثرا لمفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة، اعتمادا على مبادئ و أسس متقدمة خلال الاستفادة من أساليب البحث المتقدم للعلوم السلوكية.[١٧٥]
- تطوير الهيكل التنظيمي و فتح مسارات جديدة للترقية.
- مواجهة الإحتياجات المستقبلية للتوسع و النمو[١٧٦].
- حل الأزمات التي تتعرض إليها المنظمة تحقيقا لمفهوم الفعالية التنظيمية.

---

[١٧٣] عبد العزيز أبو نبعة،المفاهيم الإدارية الحديثة،مرجع سبق ذكره،،ص٧٨

[١٧٤] ثابت عبد الرحمان إدريس،المدخل الحديث في الإدارة العامة،مرجع سبق ذكره ،ص٤٠٠

[١٧٥] علي السلمي،ل.نهرت،سياسة و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية،مرجع سبق ذكره ،ص٢٤٢

[١٧٦] ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة،مرجع سبق ذكره ،ص٣٩٩

♦ يهدف التطوير التنظيمي أساسا و جوهريا إلى تغيير أنماط السلوك التنظيمي من خلال الإعتماد على المدخل الثقافي كبعد استراتيجي، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الموجه و المنظم للسلوك التنظيمي[١٧٧]، كما أن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها يعود سببه الأساسي إلى مدى اهتمام المورد البشري بتجسيدها، لذلك فإن التغيير يجب أن يشمل تغيير سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة تحقيقا لمفهوم الفعالية التنظيمية و تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع عوامل بيئتها.

المطلب الثاني:مجالات التطوير التنظيمي

يحرص الباحثون و المختصون في مجال التطوير التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال:ما الذي يتم تطويره ؟و تأتي الإجابة نتيجة للبحوث و الدارسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أن أهم جوانب التطوير التنظيمي المتمثلة في:الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه و هو ما يوضحه الشكل رقم**(١٦)**.

١.الأفراد [١٧٨]:إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر العملية التنظيمية و أهم عناصرها على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة من خلال تفهم و إدراك سلوكهم وشخصياتهم ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و أهدافها، إذ تتعلق برامج التطوير بتطوير:أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم،اتجاهاتهم و مواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات و الذي يسهم في تبني سلوكيات موجهة بسياسة المنظمة و أهدافها.

٢.جماعات العمل :يأتي الإهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، و هنا يكون التطوير للأفراد كجماعات و الذي لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويرا فعالا للأفراد أنفسهم، و تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات و اللجان و المجالس وفرق العمل، إذ يركز التطوير هنا على فعالية الجماعة و الإهتمام بقيمها و معاييرها و تطوير أهدافها و تماسكها، و ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات و الأساليب المناسبة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات، وكذلك التركيز على أسلوب الإتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة و توثيق أدائها .

٣.التنظيم نفسه: يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمي و هو التنظيم ذاته و الذي يمثله بعدين اثنين هما :

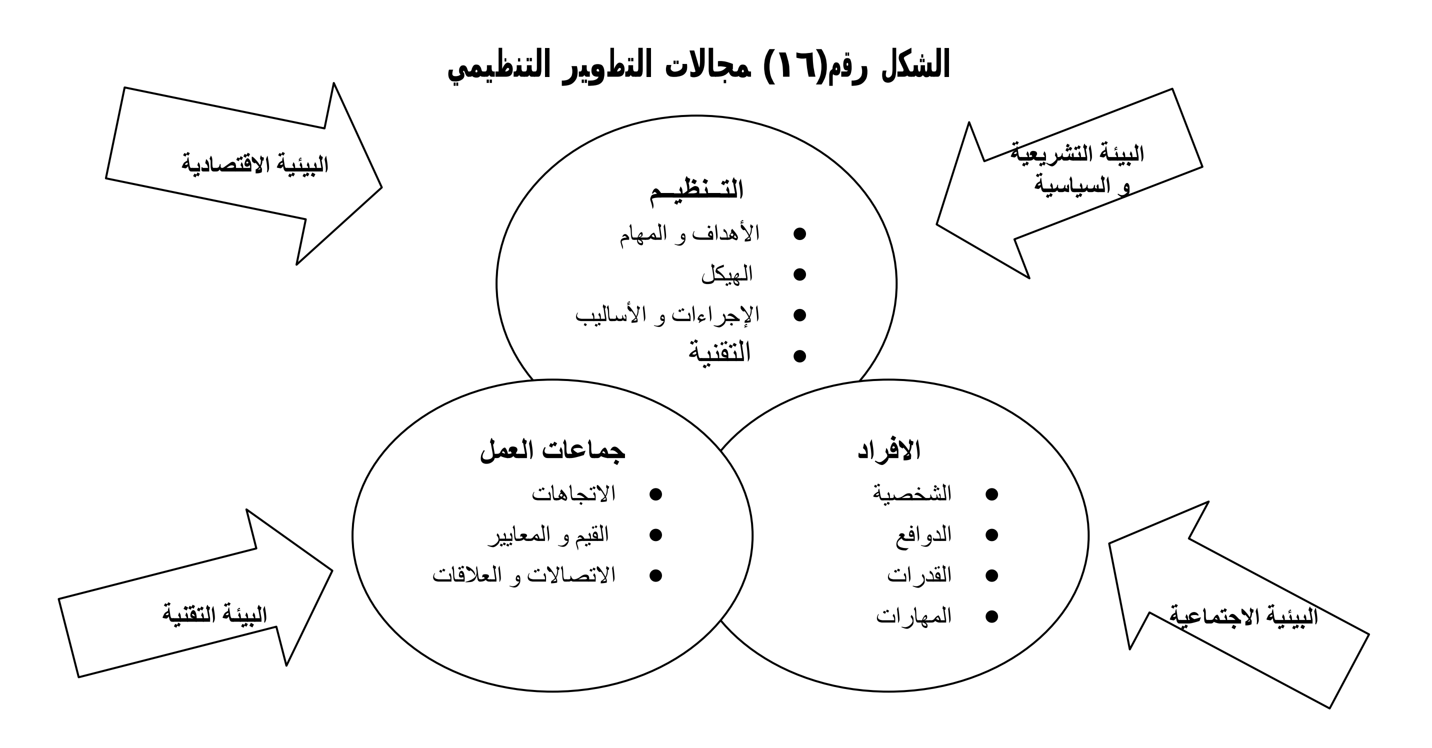
---

[١٧٧] ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك ' الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره، ص٣٤٧

[١٧٨] Jean Brilman,Les meilleurs pratiques de management,Ed d'organisation, paris,2004,P423

- الوحدات التنظيمية الرئيسية التي قد تكون أقساما مثل :قسم الإنتاج و قسم البحوث و قسم التسويق أو إدارات مثل: الإدارة المالية، إدارة التخطيط و المتابعة، إدارة البرامج ، إدارة الشـئون الإداريـة أو شئون الموظفين ،فقد يشمل التطوير هذه الإدارات أو الأقسام في مجـال الوظـائف فيهـا و هيكـل الإتصال و المعلومات.
- العمليات التنظيمية المختلفة :مثل عمليات اتخاذ القـرارات و أنمـاط الإتصـالات، العلاقـة بـين الجماعات، تصميم الأهـــداف، إدارة النزاعات، علاقـات السـلطة و كـذلك الإجـراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد و الإبتكار أو التقنيات المختلفة.

الشكل رقم(١٦) مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي'مدخل تطبيقي معاصر'،مرجع سبق ذكره، ص٤٠١

المطلب الثالث: المقاومة الإنسانية لبرامج التطوير التنظيمي

تهـدف برامج التطوير التنظيمي إلى تغيير الممارسات السلوكية للفرد العامل، من خلال فهم السلوك الفردي و الجماعي ومن ثم محاولة تعديله بما يخدم أهداف المنظمة، فالتطوير جهد منظم يهدف أساسـا إلـى إحـداث تغييرات ايجـابية في سلوك العاملين، لذلك يعتبر بالغ الأهمية كأحد الإستراتيجيات التي تستهدف

السلوك التنظيمي سعيا للرفع من مستوى الفعالية التنظيمية، من خلال تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التنظيمية، كما يقوم بتركيز جهوده على المورد البشري[١٧٩] و عليه فإن التطوير التنظيمي في سـعيه لتغيير السلوك التنظيمي إنما يركز علـى:

١. الدوافع و أسلوب تنميتها و استغلالهـا.
٢. القوة و مصـادرها في المنظمــــة.
٣. الإتصالات معوقاتها ووسائل تطويرهـا.
٤. الإدراك و أثره على المفاهيم و الإتجاهات السائدة.
٥. القيم الثقافية و الاجتماعية.
٦. العلاقات الإنسانية في المنظمة و درجة التفاعل بين الأعضاء.

إلا أن عملية التطوير ليست بالسهلة نظرا للمقاومة التي يعرفها هذا النوع من البرامج، التي تعـد مـن أهـم العوامل التي تعيق تقدمها، باعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه و المحدد لفعاليتها، فمدى تحقيـق الأهداف المرجوة من التطوير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبول و الإقتناع بأهميته و حتميته و باعتباره يهدف أساسا إلى إحداث تعديلات في الجوانب التنظيمية ووفقا للطبيعة البشرية يجب أن يتوقع مقاومته،و هـي النتائج التي تم توثيقها نتيجة للبحث في سلوك الأفراد و المنظمات،إذ يرى العديد من الباحثون أنه ليست كـل الأشكال و صور مقاومة التطوير فردية كانت أو جماعية سيئة، بل إنها تحقق نتائج ايجابية أيضا تتمثل في:

١- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتطوير بشكل معمق و بجديـة متناهيـة مـن أنها مناسبة، و للتأكد من أن الإدارة تخطط و تنفذ التغيير بشكل سليم، و عليه فإن المقاومة المعقولة إذا مـا دفعـت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الأفراد العاملون قد ساعدوا الإدارة فـي اتخـاذ قـرارات سليمة.

٢- المساعدة على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشاكل و الصـعوبات التـي يحتمـل أن تسـببها التغييرات، و بذلك تقوم إدارة المنظمة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور و تتفاقم المشـكلة، و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد و الإهتمام بإعلام الأفراد العاملين و إحاطتهم علما بالتطوير و الذي يؤدي بالنهاية إلى تقبله بشكل أفضل

٣- تزويد الإدارة بالمعلومات حول مدى اهتمام الأفراد بقضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبيـر عن مدركاتهم، و يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصـورة أكبـر حتـى يتفهموه بصورة أفضل[١٨٠].

---

[١٧٩] محمد قاسم القريوني،السلوك التنظيمي ،مرجع سبق ذكره،ص٢٣١
[١٨٠] Gérard Dominique Carton,Eloge du changement,méthode et outils,Pearson éducation,Paris,2004,P60

و يمكن تقسيم أسباب مقاومة جهود التطوير التنظيمي على مستويين:

أولا:على مستوى الفـ ـ ـ ـرد

تعود المصادر الفردية لمقاومة التطوير إلى الخصائص الأساسية للفرد، و التـي تعـرف بـالعوائق النفسـية للتغيير[181] مثل المدركات ،الشخصية،الإتجاهات و التي يمكن إجمالهـا فـيما يـلي حسب مـ ـا يـوضحـه الشكل رقم (**١٧**) :

- **العادة[182]:** للتعامل مع التعقيد في الحياة التنظيمية فإن الفرد العامل كإنسان يتجه إلى الإعتمـاد علـى العادة أو الإستجابة المبرمجة،و لكن حين يواجه التغيير فإن هذا الميل للإستجابة بطريقة عادية يصبح مصدرا للمقاومة.
- **عدم الأمان**: يقاوم الأفراد التغيير لشعورهم بأنه يهدد الأمان لديهم[183] وخوفا من عدم الإستقرار[184].
- **العوامل الإقتصادية**: إن التخوف من التغيير يكون نتيجة الخوف من انخفاض الدخل أو فقدان الوظيفة أو ظهور متطلبات جديدة للأداء تفوق الإمكانيات الحاليـة للـفرد، و نتيجة الإهتمـ ـام الـ ـذاتي و النظرة الضيقة إذ يخشى الأفراد فقدان مزايا مكتسبة:كفقدان السلطة أو قوة التـأثير أو حريـة اتخـاذ القرار أو نمط الإشراف، كما تجتاح الفرد هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها و فقد ميزات مستحبة.
- **الخوف من المجهول[185]**: باعتبار أن التغيير يرتبط بالغموض و يلفه عدم التأكد من نتائجه المستقبلية.
- **التعامل الإنتقائي مع المعلومات[186]:** يتعامل الأفراد مع المعلومات بشكل انتقائي حفاظا على عـالمهم الإدراكي الخاص فيهملون المعلومات التي تتحدى مدركاته.

---

[181] محمد صالح حناوي،محمد سعيد سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الاسكندرية، ٢٠٠٠ ،ص٣١٨

[182] Marcel Alain,Prendre en main le changement'Stratégie personnelles et organisationnelles,Ed Nouvelles,1996,P167

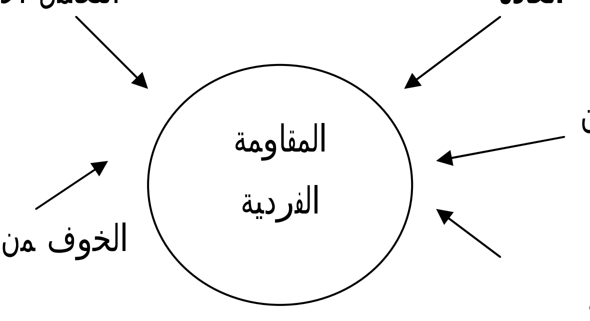
[183] نفس المرجع،ص٣١٩

[184] نفس المرجع،ص٣٦٥،٣٦٦

[185] Marcel Alain,Opcit,P167

[186] Ibid,P167

الشكل رقم: (١٧) العوامل الفردية لمقاومة التطوير



المصدر:ماجدة عطية،سلوك المنظمة"سلوك الفرد و الجماعة"،مرجع سبق ذكره،ص٣٥٢

ثانيا: عـلى مستوى المنـظمـة

ترجع أسباب مقاومة برامج التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة كـكل و الـتي يـوضحها الـشـكل رقم (**١٨**) إلى:

- **قصور التركيب**: تمتلك المنظمات آليات خاصة للحفاظ على الثبات و الإستقرار مثل سياسة الإختيـار، التدريب و التنشئة الإجتماعية و التي تعزز متطلبات محددة للدور و المهارات، كما تؤدي الرسمية إلى تحديد المواصفات العمل، قواعده و إجراءاته التي يجب على العاملين الإلتـزام بهـا، كمـا أن الأفراد يختارون المنظمة لتوافق قيمهم مع قيمها كما يتم توجيههم نحو سلوك معين و بطريقة محـددة، لذلك حين تنتهج المنظمة التطوير فإن هذا القصور التركيبي يؤدي إلى مقاومته.
- **سوء الفهم و الإفتقار إلى الثقة**: تعد من أهم عوامل المقاومة نتيجة جهل الفرد لأهميـة التطـوير و افتقاده للثقة في جهوده بما يؤدي إلى عدم الإقتناع بحتميته،بالإضافة إلى قصور في فهم دواع إحداثه و نقص الثقة في أهدافه و نتائجه.
- **المرونة المحدودة اتجاه التطوير،** يقاوم الناس عملية التطوير لأنهم لا يتوقعون المقدرة على تطـوير المهارات الجديدة لأداء جيد، كما تقل المرونة إزاء التطوير لدى المقاومين دفاعـا عـن مـواقفهم و اتجاهاتهم،لأنهم يعتبرون أن إجراء تعديلات يعني علامة على خـطأ فـي ممارساتهم و سلوكياتهم و قراراتهم.[١٨٧]

---

[١٨٧] احمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٤٠٣

- **التركيز المحدود للتطوير:** تتكون المنظمة من عدد من الأنظمة الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض بشكل تكاملي، لذلك لا يمكن تغيير نظام فرعي دون تأثر الأنظمة الفرعية الباقية، و عليه فإن التغيير المحدود في الأنظمة الفرعية يبطل مفعوله النظام الأكبر.
- **قصور الجماعة**:حتى في حالة رغبة الأفراد في تغيير سلوكهم فإن معايير الجماعة قد تمنع هذا التغيير.
- **تهديد الخبرة**: إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة و المهارات.
- **تهديد العلاقات الثابتة للقوة**: حيث أن أية عملية لإعادة توزيع الصلاحية في اتخاذ القرار يمكن أن تؤدي إلى تهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة،حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة أو فرق العمل المدارة ذاتيا هو نوع من التغيير ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين.
- **تهديد التخصيص الحالي للموارد**[١٨٨]: إن الجماعات العاملة في المنظمة و التي تسيطر على حجم كبير من الموارد التنظيمية غالبا ما تنظر إلى التغيير بوجهة التهديد لمصالحها، حيث أن التطوير التي يهدف إلى التغيير يعني تقليص موازناتها أو تقليص عدد العاملين فيها،لذلك يعتقد أنه سيؤثر على عملية التخصيص المستقبلي للموارد.[١٨٩]
- **الثقافة التنظيمية**: عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة و موجهة بمفهوم التغيير، ينبئ بفشل برامج التطوير باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على إدارة فاعلة لبرامج هذا الأخير.[١٩٠]

تتعدد صور مقاومة التطوير كعملية من اجل التغيير المتمثلة من إنخفاض المستمر في الإنتاجية[١٩١] و ارتفاع في معدل التغيب و زيادة نسبة حوادث العمل و كثرة التذمر و التمرد و الإحتجاجات و الرفض والإضرابات إلى كثرة الخلافات و الصراع[١٩٢] .

---

[١٨٨] Marcel Alain,Prendre en main le changement 'Stratégie personnelle et organisationnelle';Opcit ,P168

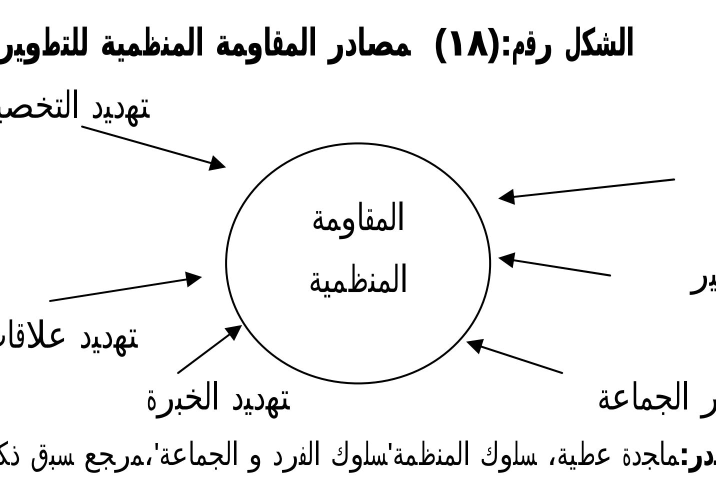
[١٨٩] ماجدة عطية،سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،ص٣٥٣،٣٥٤

[١٩٠] راوية حسن،السلوك في المنظمات،مرجع سبق ذكره، ص٣١٧

[١٩١] محمد صالح حناوي،محمد سعيد سلطان،السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٣١٨

[١٩٢] مصطفى كامل أبو العزم عطية،مقدمة في السلوك التنظيمي ،الكتب العربي الحديث،الإسكندرية،٢٠٠١،ص١٧٩،١٨٠

الشكل رقم:(١٨) مصادر المقاومة المنظمية للتطوير



المصدر:ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره ،ص٣٥٤

المطلب الرابع: إستراتيجية التعامل مع مقاومة برامج التطوير

إن مقاومة المورد البشري للمنظمة لبرامج التطوير التنظيمي أمر طبيعي ، يتعين على الإدارة أن تـعـي و تدرك مسبباته ودوافعه، لتقوم باختيار المناهج و الأساليب التي تحقق التوافق الأنسب مع عمليـة التطـوير و الموقف و الأفراد المتأثرين به[١٩٣]،حيث يمكن الإعتماد على أربع محاور أساسية من أجـل تسـيير مقاومـة العنصر البشري لبرامج التطوير التنظيمي و هو ما يظهر من خلال الشكل رقم (١٩):

الشكل رقم:(١٩) المحاور الأربع للتعامل مع مقاومة برامج التطوير

الفهم و الاستيعاب

الاتصال | **التسهيـل**

إدارة التغيير

تفويض السلطة

Source: Marcel Alain,Prendre en main le changement 'stratégie personnelle et organisationnelle,Opcit,P174

[١٩٣] حسين حريم، إدارة المنظمات'منظور كلي'،مرجع سبق ذكره،ص٢٩٧.

تتمثل الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة للتقليـل من المقاومة في:

١- الاتصال للإقناع[١٩٤] أو ما يعرف بتفعيل عملية الإتصال من أجل إقناع الأفراد بأهميـ ـ ـة التطوير التنظيمي، و التي تعتبر من أكثر طرق خفض المقاومة شيوعا،إذ يشرح للأفراد من خلال عمليـة الإتصال طبيعة التغييرات و دواع إحداثها وأهم أهدافها،و ذلك قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير كما تتضمن عملية الإتصال مناقشته مسبقا مع العاملين و إعلامهم من خلال المذكـرات و اللقاءات بمبرراته و أهدافه و العمل على إقناعهم بأهميته و حتميته.

٢- تشجيع مبدأ المشاركة في إحداث التطوير :حيث أن الأخذ بآراء المتأثرين بعملية التطوير يسـاعد على تصميمه و تنفيذه، ويزيد من إسهامهم في نجاحه و التزامهم بأهدافه لأن الأفراد لا يقـاومون أفكارهم الشخصية.

٣- الوعد بالدعم و المساعدة على التكيف، فقد يتوقع المستهدفون بالتطوير أنهم قد لا يقـدرون علـى الوفاء بمتطلباته مثل توفر المهارات وأنماط سلوكية جديدة تبنى على أساس قيم جديدة، و هنا يعـد مخططوا عملية التطوير بتقديم الدعم و تهيئة برامج التدريب وتهيئة ظروف العمل المناسـبة بمـا يهيئ أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التطوير.[١٩٥]

٤- إيجاد فريق تطوير فعال يتمتع بالمهارة و الخبرة إلى جانب توفر خلفية اقتناع بأهمية إحداثه.[١٩٦]

٥- تفويض السلطة و تحميل الأفراد مسؤولية إنجاح برنامج التطوير التنظيمي.[١٩٧]

٦- التفاوض[١٩٨]، إذا أسفرت العمليات السابقة عن اقتناع بسيط بطبيعة التطويـر و دواعيه و أهـدافه و ظل طرف أو أكثر في حالة مقاومة، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعمليـة تفـاوض فاعلـة و يستهدف التفاوض تحقيق درجة اكبر من الإقناع لمعارضي التطوير بأهميته، كما يتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت و أعضاء فريق التـفاوض، و اختيار أساليبه.

٧- المناورة، حيث أنه إن لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم في التخفيف مـن مقاومـة التطوير، تظهر الحاجة إلى المناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المـقاومة مـن خـلال الإقدام و الإحجام، التقديم و التأخير،الإلتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتطوير يقتنـع به دون مقاومة مؤثرة.

---

[١٩٤] Jean pierre Mougrand,Le management dans la nouvelle économie,Ed D'organisation,Paris,P201

[١٩٥] احمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي(رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره ،ص٥٠٥

[١٩٦] طارق السويدان،منهجية التغيير في المنظمات،دار ابن حزم للطبع و النشر و التوزيع،الطبعة الأولى، بيروت،٢٠٠١،ص٥٩

[١٩٧] Jean pierre Mougrand, ,Le management dans la nouvelle économie ,Opcit,P202

[١٩٨] Jhon RschermerHorne,David S.Chappell,Principe de management,Opcit ,P292

٨- الإلزام الضمني أو الصريح و الذي يقصد به صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضـمني يـدرك معـه المستهدف بالتطوير بأنه لا مفر من الإلتزام به، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسـة أو قـرار يخطر فيه المستهدف بالتطوير باعتباره توجها رسميا يتعين الإلتـزام بـه، و فـي كـل الـحالات يجب أن يـصاحب الإلزام بالتطوير أيا كانت صيغته اتصالات رسمية و غير رسـمية مما يؤدي إلى التلطيف من الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتطوير نتيجة لإلزامه به.

٩- استخدام التهديد الضمني أو الصريح.[١٩٩]

١٠- النقل و الفصل و التعيين، إذ يعد هذا المدخل لازما كآخر ورقة لدى إدارة المنظمة،لاسيما إذا كانت المقاومة على درجة عالية من الصلابة و يتعذر إلزام الأفراد بقبول التغييـرات المقترحة، حيث لا يكون هناك فسحة لإلجاء ها.[٢٠٠]

١١ - التحكم و الإستمالة: و تشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثيـر على الآخـريـن و تزويد الأفراد بالمعلومات بشكل انتقائي[٢٠١] ، فقد قدمت الكثير من الدراسات في مجال التطوير التنظيمي نصائح ركزت بشكل جوهري على ضرورة بيان مـصادر المقـاومـة و تحديد أساليب التغلب عليها، و يمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات المتبعة للتقليل مـن المـقاومة بالإضافة إلى مزايا و آثار كل منها في الجدول التالي:

[١٩٩] صلاح الدين محمد عبد الباقي٢، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر،٢٠٠٠،ص٣٦٧،٣٦٨

[٢٠٠] احمد سيد مصطفى،إدارة السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره،ص٥٠٦،٥٠٧

[٢٠١] حسين حريم،إدارة المنظمات'منظور كلي'،مرجع سبق ذكره ،ص٢٩٦

الجدول رقم:(٠٥) مداخل خفض مقاومة التغيير

المدخل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع سيساعد الافراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الافراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الادارة و صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغير و حيث يكون لآخرين قوة مقاومة ملحوظة	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير و سيقدمون ما لديهم من معلومت متصلة به لتتكامل مع و تصب في خطة التغيير	يمكن ان يستغرق الامر وقتا طويلا ان ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم و المساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمان المستهدفون بالتغيير لكفاية الدعم تتلاشى مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
االتفاوض	حيث سيخسر فرد او مجموعة من جراء التغيير و يكون له قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب المقاومة	قد يكون ذالك مكلفا ان اتجه المستهدف او المستهدفون بالتغيير للمساومة،و طلب مقابل للموافقة على التغيير او تيسيره
المناورة	ان تعذر استخدام مداخل اخرى او كانت مكلفة للغاية	قد يكون حلا سريعا و غير مكلف نسبيا ازاء مشكل المقاومة	قد يؤدي لمشاكل مستقبلية ان احس الافراد انهم مستهدفون بالمناورة
الالزام الضمني او الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية و حتمية،وتكون لخطاطي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع ويمكن ان يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطرة ان ترك الافراد الالتزام بمخطط التغيير
النقل او الفصل	حيث يكون الرافض ذا مركز تنظيمي مؤثر و يرفض الالتزام	التخلص من المقاومة المؤثرة و ردع مقاومين آخرين	قد تظهر الادارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره، ص٥٠٤

المبحث الثالث: آليات إحداث التطوير التنظيمي

قصد تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي و سعيا لتجسيده تعتمد المنظمة آليات مختلفة و التي تعتمد جوهريا على الإرتكاز الثقافي في تحقيقها،بالإضافة إلى برامج التدريب المختلفة و آليات إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن إهمال دورها في إعادة صياغة منظومة القيم و المعتقدات التي تعتبر جوهر التطوير.

المطلب الأول: مـدخـل الـقـيـم و الإتجـاهات

أولا : مدخل الـقـيم

تمثل الإدارة بالقيم طريقة واضحة لتجسيد التغيير الثقافي بهـدف تحـقيق أهـداف بـرامـج الـتطوير التنظيمي، إذ يمكن تقسيم التعريف العام للإدارة بالقيم إلى عنصرين:

1. الإدارة بالقيم هو أداة جديدة للقيادة الإستراتيجية أكثر من كونه مجرد أسلوب للإدارة، فهو وسيلة جديدة لفهم و تطبيق المعرفة المتعلقة بالدرجة الأولى بالإدارة من جانب علم النفـس الإجتـماعي و العلـوم السلوكـية، و هذا ابتداءا من ١٩٥٠[٢٠٢]، اذ تهدف الإدارة بالقيم لإدماج و إبراز البعد الإنسـاني فـي الفكر الإداري، نظريـا و عمليـا.
2. ترتكز الإدارة بالقيم على مفهوم القيم فهو عبارة عن هيكل شامل يسمح بإعادة رسم أو تشكيل الثقافـة التنظيمية بصورة مستمرة و هو ما يوضحه الشكل رقم (**٢٠**).

يعتمد مدخل الإدارة بالقيم على تغيير القيم التنظيمية من أجل تكوين ثقافة جديدة و العمل علـى ترسـيخها إذ يمكن تقسيم هذه القيم إلى قسمين:

- أولا: القيم الأساسية و هي القيم التي تنشأ أساسا من التعاليم الدينية و الأخلاقية و هي قيم راسخة لا يمكن تغييرها.
- ثانيا: القيم الثانوية و هي من صنع الإنسان يستمدها من المجتمع أو بيئة العمل و لذا فإنه بالإمكـان تحويلها أو تغييرها[٢٠٣].

كما يسعى هذا المدخل في الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

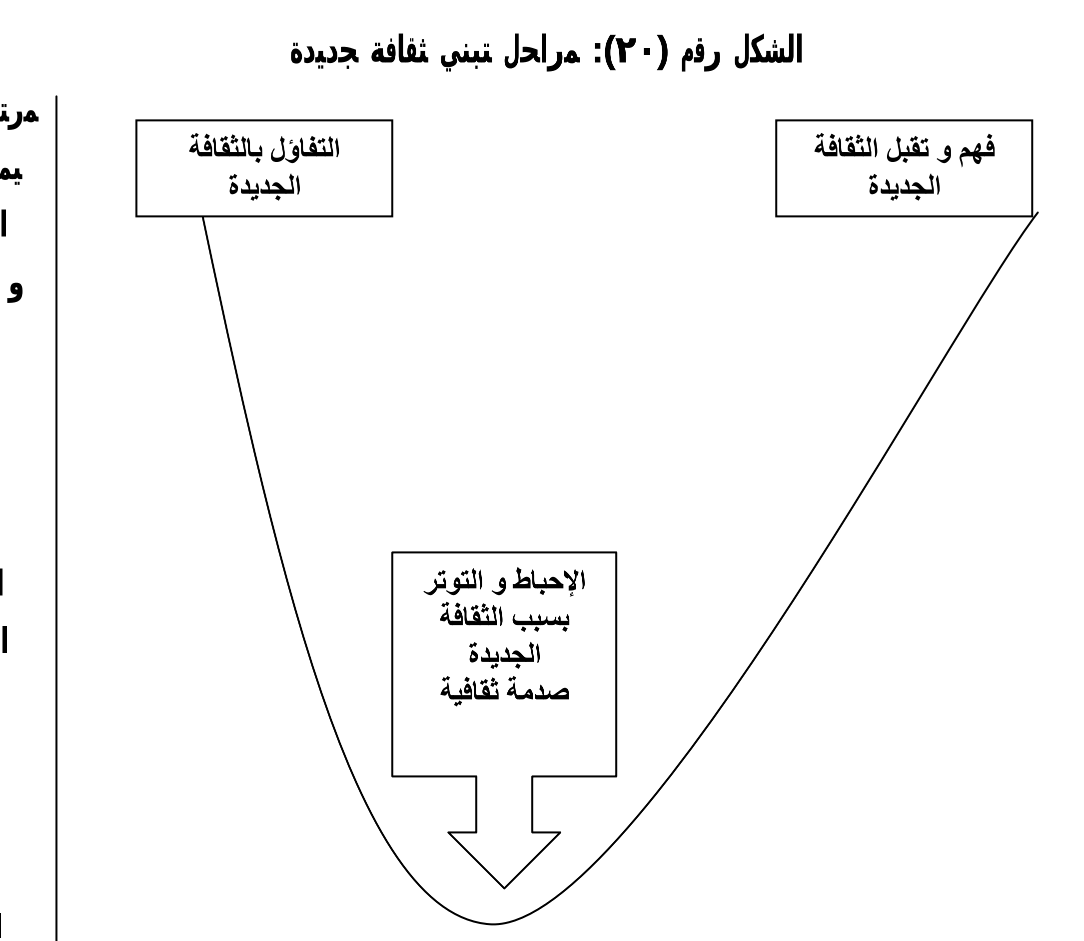
- تسمح الإدارة بالقيم للمسيرين بتوجيه التطوير التنظيمي بشكل يسمح للمنظمة بتجنب الضـغوطات الداخلية و التكيف بشكل أحسن مع البيئة،فحسب Shein فإن التطبيق العملي لثقافة المنظمة يكـون على مستويين مستوى ضمني و هو كل ما تفكر فيه المنظمة من قيم و معتقدات،أما المستوى الثاني فهو المستوى الملحوظ كالطقوس،السلوكيات...الخ،و يمثل كل من نظام المكافآت و الإتصال مفاتيح أساسية لترسيـ ـخ و تطوير الثقافة التنظيمية، كما أن كل عملية تغيير ثقافي تمثل تجربة جماعية و خلاقة و تتطلب تدريب محدد.
- تبسيط منهجية إحداث التطوير التنظيمي نتيجة التعقد التنظيمي المترتب عن التفاعل المسـتمر مـع البيئـ ـ ـة.
- توجيه و إعداد و تهيئة رؤية إستراتيجية للمستقبل.
- إضفاء الصبغة الإنسانية على التسيير الإستراتيجي.

---

[٢٠٢] Shimon L.dolant et Salvador Garcie,La gestion par valeur,Montérial,Ed Nouvelles,1999,P04

[٢٠٣] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي'المفاهيم و الأسس'،مرجع سبق ذكره،ص١٦٠، ١٦١

الشكل رقم (٢٠): مراحل تبني ثقافة جديدة



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص٤٣٦

ترتكز الهيكلة الضرورية لعملية التغيير الثقافي المخطط على عمودين:يتمثل العمود الأول في إرساء التغيير الثقافي أما العمود الثاني فيتمثل في المحافظة على التغيير الثقافي و التكفل بحاجياته و تقييمه و تدعيمه، و يمكن تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم من خلال المراحل التالية:

المرحلة ٠٠: و هي مرحلة الحصول على قادة قادرين على تثبيت التغيير وهو ما يتطلب مؤهلات مهنيـ ـة و فكرية معتبرة[٢٠٤].

المرحلة ٠١: ترتكز هذه المرحلة على تشكيل القيم التي تعتمد على وجود أكبر درجة ممكنة مـ ـن المشـ ـاركة على كل المستويات و تتلخص مهام هذه المرحلة في ثلاث نقاط أساسية و هي:

- ♦ عرض المستقبل المراد تحقيقه بصورة جماعية واضحة، إذ يتم وصفه و عرضه فـ ـي شـ ـكل قـ ـيم نهائية من خلال رؤية المنظمة[٢٠٥]ومهمتها.
- ♦ تشخيص نقاط القوة و الضعف للوضعية الحالية للمنظمة و عرض إمكانياتها في مقارنتها بالفرص و التهديدات البيئية.
- ♦ تحقيق التوافق بين قيم العملية الجديدة و الثقافة التنظيمية المرجعية.

المرحلة ٠٢ :تتلخص مهام هذه المرحلة في تطوير الثقافة التنظيمية الجديدة بتكوين فرق عمل تعمـ ـل علـ ـى تغيير كل الإتجاهات و الإجراءات ووظائف العمل و استبدال القيم الضرورية بأهـ ـداف عمليـ ـة التطـ ـوير، و جعل كل الأفراد يفهمون بوضوح هذه الأهداف.

المرحلة ٠٣: تتمثل في تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية التي ترتكز على قيم تم تحديدها للوفاء ببـ ـرامج التطوير، و تساهم الإدارة بالقيم في هذه المرحلة في تقلـ ـيص عيـ ـوب هـ ـذه السياسـ ـات الداخليـ ـة للمـ ـوارد البشرية(توظيف-تكوين-ترقية-تقويم)، و عادة تتمثل النقائص في نقص التنسيق و الإندماج في الإسـ ـتراتيجية المتبعة من طرف الإدارة، كما يهدف هذا النمط في الإدارة إلى البحث عن الإنسجام بين قيم الفرد المرشـ ـح و القيم الخاصة بالمنظمة،و يساهم أيضا في إدماج القيم الجديدة في التطور المخطط من خـ ـلال التكـ ـوين الـ ـذي يساهم بدوره في تطوير الكفاءات و الإعتراف بالمجهودات.

المرحلة ٠٤ : و هي مرحلة تقييم القيم العملية، فالإدارة بالقيم تحقق ديناميكية الثقافـ ـة التنظيميـ ـة الجديـ ـدة ، كما تساهم في معرفة الأهداف المنجزة من طرف الأفراد العاملين من خلال مشـ ـاركتهم بـ ـالتعلم المسـ ـتمر و التقييم المرحلي و الدوري للقيم، من أجل ضمان تقبل و استيعاب الافراد الجدد للثقافة التنظيمية الجديدة.

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى إيجاد قيـ ـ ـ ـم ايجابية مشتركة، فكلما تعددت و تباينت القيم كلمـ ـا كان ذلك مدعاة لنشوب الصراعات التنظيمية،و يهتم خبراء التنظيم بمساعدة المنظمة على حـ ـ ـ ـل

---

[٢٠٤] Shimon L.dolant et Salvador Garcie,La gestion par valeur,Montérial,opcit ,P244
[٢٠٥] Ibid,P251

مشاكلها ذات الطبيعة الإنسانية، من خلال مناهـج الـتطويـر الـتنظيمي و هي الإستراتيجية التـي تعتمـد بالدرجة الأولى على تغيير القيم السلبية و المتعارضة مع متطلبات السلوك الجديد[٢٠٦]، فكل محـــ ـاولات التطوير بعيدا عن تغيير القيم و المعتقدات تبقى سطحية ،لان السعي لتغيير أنماط السلوك يتم من خلال التأثير في القيم و الإتجاهات ومختلف مظاهر الثقافة التنظيمية،ولعل من أهم القيم الإيجابية و النموذجية التي تسـعى المنظمة إلى إيجادها تدعيما قصد تجسيد برامج التطوير التنظيمي:

١. القيم المتعلقة بالأمـن

- ❖ إعداد قواعد متعلقة بالأمن و تعليمها للعاملين.
- ❖ متابعة القواعد الخاصة بالأمان و الوقايـ ـة.
- ❖ قيم حماية العاملين في المنظمة و العملاء و البيئة التي تعمل بها.
- ❖ قيم متعلقة بالمسؤولية الإجتماعية.

٢. قيم متعلقة بالنمو و النجاح

- ❖ تقدير متطـلبـات الـعامل.
- ❖ قيم متعلقة بالرضا عن العمل.
- ❖ العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي.
- ❖ إشراك العاملين في عملية التطوير التنظيمي.

٣. قيم متعلقة بالإتصـال

- ❖ تفعـيل عـمليـة الإتـصال.
- ❖ اطلاع العاملين على خطط التطوير المستقبلية.
- ❖ الإقتناع بأهمية الإختلافات في النظر إلى الموضوعات المطروحة.
- ❖ بناء فريـق عـمل جماعي يعتمد على المشاركة.

٤. قيم أخلاقـ ـية

- ❖ تشجيع قيم الأمانة، الثقة،الإخلاص،التعاون وغيرها من القيم الضرورية لتماسـك النظـ ـام و صحة المناخ التنظيمي.
- ❖ تنمية قيم الإنتماء و الولاء التنظيمي.
- ❖ إعادة النظر و التأكيد على دراسة كل الوجهـ ـات النظـ ـر المـ ـتعارضة و المتـعلـ ـقة بـمصـالح الفرد-المنظمة.

[٢٠٦] محمد قاسم قريوتي،السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،،ص١١٤

5.قيم متعلقة بتنمية الفرد

تزويد و تحسيس المسؤولين بأهمية تنمية مهارات المورد البشري و الإهتمام بآرائه و اقتراحاته، و أخذها بعين الإعتبار في صنع توجهات المنظمة خاصة إذا تعلق الأمر ببرامج التطوير التنظيمي.

ثانيا: مدخل الاتجاهات

باعتبار أن الإتجاهات يمكن اكتسابها و تعلمها فان ذلك يعني احتمال اكتساب اتجاهات جديدة و بالتالي تعـديل السابقة، إذ تعتبر عملية تعديل الإتجاهات من أهم الجوانب المميزة للمنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية، حيث أن تحقيقها لأهدافها مرتبط بتكيفها مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، و التي ينعكس أثرها على البيئة الداخلية للمنظمة و على مكوناتها، ولعل من أهم العوامل المساعدة على تعديل الإتجاهات:

1. عامل القوة: اذ تؤثر قوة الإتجـاهـات لدى الـفرد علـى معـدل و سـرعـة تغيـــــيرها و نـوعيتها.
2. عامل الإرتباط و الإعتمادية: تتسم الإتجاهات بانخفـاض معـدل تغيـرها إذا كـانت مرتبـطة بالتـجاهـات أخـرى و الـعـكس صحيـح.
3. عامل الحاجات الإنسانية:حيث أن الحاجات الإنسانية يسهل إشباعها إذا كانت تتماشى مـع إتجاهـات الفرد نفسه،و على عكس ذلك فقد تؤثر الإتجاهات القوية عند الفرد على ميولـه نحـو حاجـات دون أخرى و تدفعه إلى تعديلها.
4. عامل سمات الشخصية: ذلك أن درجة تغير إتجاهات الفرد تعتمد على سمات شخصيته.

و لعـل مـن المسـالك الأساسيـة لإحـداث تعديـل فـي الإتجاهـات ما يـتم مـن خـلال:

- المعلومات الجديدة:كلما كانت المنظمة قادرة على إيصال و تزويد الأفراد بمعلومات حديـــثة و التأكد من فهمهم و استيعابهم لها كانت المنظمة أكثر قدرة على تعديل اتجاهاتهم، ذلك أن التزويـد المتتالي بالمعلومات يزيح المخزون القديم و يؤثر في طريقة تفكير الفرد مما يدفعه إلى إعادة النظر في اتجاهاته.
- الخبرات المضافة:قد يكون للفرد اتجاه ايجابي معين نحو شـيء و اتجـاه سـلبـي نـحو آخـر، و لكن بعد تعرضه لنوع من أنواع الخبرة و التجربة يؤدي ذلك إلى تعديل اتجاهـــه، إذ أن تعرض الفرد لتجارب تعليمية من خلال عملية التعلم يساهم في تعديل اتجاهاتـــه
- النماذج البشرية: إن تفاعل الأفراد داخل المنظمة يسمح لكل فرد بالتأثر بقيم معينة، و حتى التـأثر بشخصيات تنظيمية أو الجماعة التي ينتمي إليها مما يؤدي إلى تكوين اتجاهـات جديدة لديه.

- إن التخلص من الإضطرابات النفسية يساهم في تخلص الفرد من الإتجاهات السـلبية و اسـتبدالها بأخرى ايجابية.[٢٠٧]

المطـلب الـثـاني: دور آليـات التثقـيف في ارسـاء الـتغيير الـثقـافي

إن من أهم آليات التثقيف التي يتم الاستعانة بها من اجل تدعيم جهود التغيير الثقافي، و خدمة برامج التطـوير التنظيمـي:

١.الـلغـة

تميز اللغة مجموعة ما عن غيرها و تعتبر أحد أهم محددات الهويـة و إحـدى الركـائز الأساسـية للثقافـة التنظيمية، حيث أن إدخال أي تغيير ثقافي يصحبه إدخال مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة[٢٠٨]، مما يتطلـب تغيير الكلمات باعتبار أن نواتج السلوك تنبع عن الكلمات القديمة، إذ تقـتضي الحـاجة لتغييـر ثقـافـة الـمنظمة تغيـيرا في قاموس المصطلحات التنظيمية تدعيما للقيم الجديدة و محاولة للتخـلي عـن القـيم و العادات القديمة.

٢. تغيير الرموز و الشعارات

ظهرت الإدارة بالرموز في منتصف الثمانينات بالتركيز على استعمال الرمـوز فـي الإدارة ما جعل منهـا مجالا هاما للتغيير من الثقافة التنظيمية[٢٠٩]،غذ تعتبـر الرموز و الشعارات أهم ملامح الثقافة التنظيمية و شكلا من أشكال الإتصال، و في إطار التغيير الثقافي تلجأ المنظمة إلى تغيير شعارها و استبداله بشعار يتلاءم مـع القيم الجديدة و الذي سينعكس على صورتها ، كما تلجأ إلى تغيير العقليات التي تعكـس السياسـة الجديـدة و المفهوم الجديد أو تغيير القانون أو الدستور المنظمة عند اقتراح الإدارة لقانون جديد.

٣.حملات الدعايـة و الإعلان

تلجأ المنظمة إلى حملات اشهارية داخلية قصد تدعيم برامج التغيير الثقافي و ترمي هذه الحملات إلى تحقيـق هدفين هـــــما:

١.إثارة اهتمام الأفراد ببرامج التغيير الثقافي و التأكيد على أهمية المشـاركة فـي صـناعة التطـوير التنظيمي و الوفاء بمتطلباته.

٢.التركيز على مواجهة الإشاعات الـتي تسـبق أو ترافق عملية التغـيير الـثقافي.

٤.صياغة نماذج قيادة التطـويـر

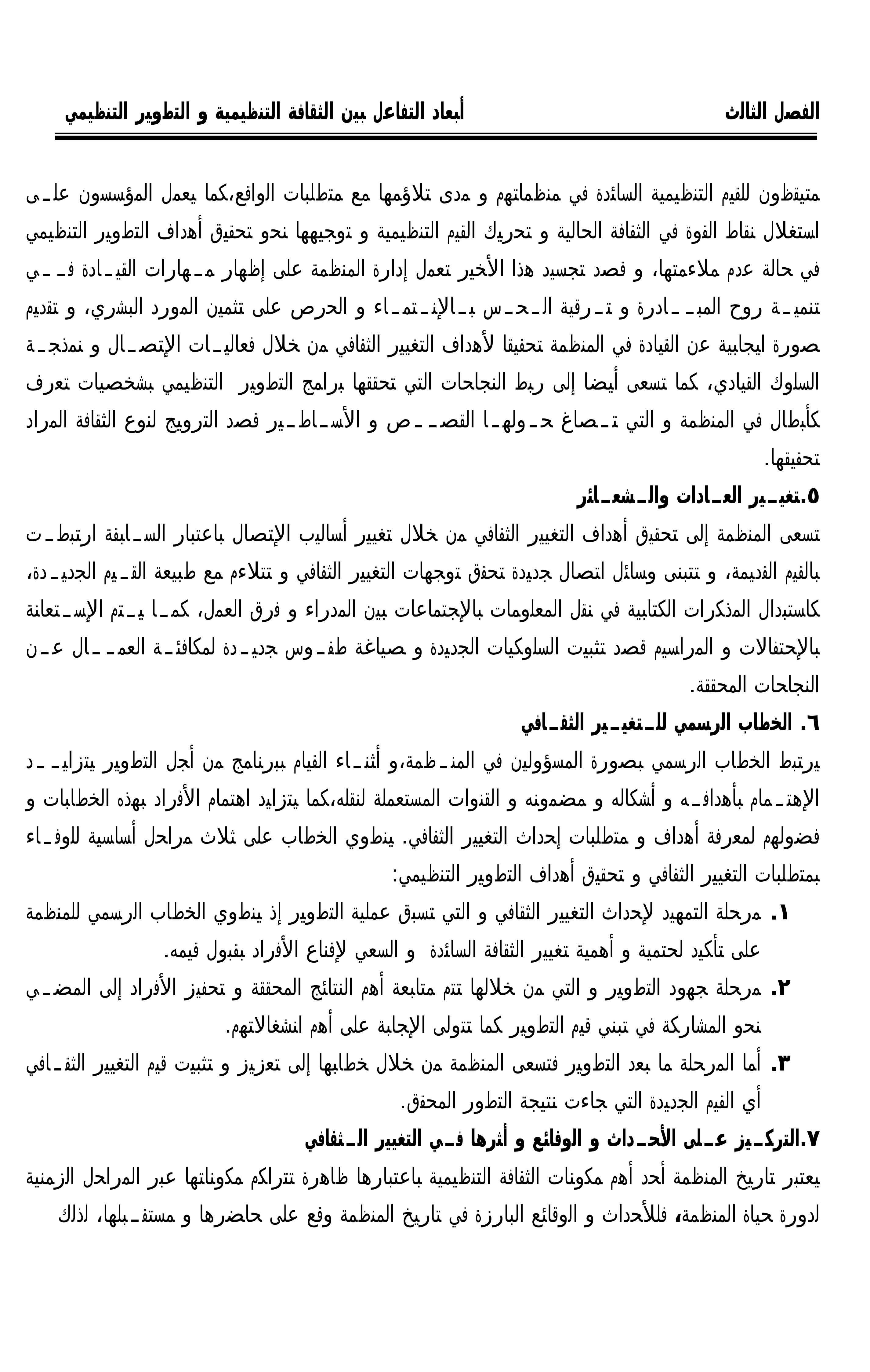
يقود برامج التطوير التنظيمي الإدارة العليا في المنظمة و التي يكون على رأسها المؤسس، حيث أن قيم هـذا الأخير هي أساس تشكيل الثقافة التنظيمية،أما في مرحلة تطورها و بعد اكتمال ملامحها يبقى المسؤولون

---

[٢٠٧] شوقي ناجي جواد،السلوك التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص١٧٢

[٢٠٨] Jean Brilman ,les meilleurs pratiques de management,Opcit ,P71

[٢٠٩] سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير،مرجع سبق ذكره ،ص٥٤



متيقظون للقيم التنظيمية السائدة في منظماتهم و مدى تلاؤمها مع متطلبات الواقع،كما يعمل المؤسسون على استغلال نقاط القوة في الثقافة الحالية و تحريك القيم التنظيمية و توجيهها نحو تحقيق أهداف التطوير التنظيمي في حالة عدم ملاءمتها، و قصد تجسيد هذا الأخير تعمل إدارة المنظمة على إظهار مهارات القيادة في تنمية روح المبادرة و ترقية الحس بالإنتماء و الحرص على تثمين المورد البشري، و تقديم صورة ايجابية عن القيادة في المنظمة تحقيقا لأهداف التغيير الثقافي من خلال فعاليات الإتصال و نمذجة السلوك القيادي، كما تسعى أيضا إلى ربط النجاحات التي تحققها برامج التطوير التنظيمي بشخصيات تعرف كأبطال في المنظمة و التي تصاغ حولها القصص و الأساطير قصد الترويج لنوع الثقافة المراد تحقيقها.

5.تغيير العادات والشعائر

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف التغيير الثقافي من خلال تغيير أساليب الإتصال باعتبار السابقة ارتبطت بالقيم القديمة، و تتبنى وسائل اتصال جديدة تحقق توجهات التغيير الثقافي و تتلاءم مع طبيعة القيم الجديدة، كاستبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات بالإجتماعات بين المدراء و فرق العمل، كما يتم الإستعانة بالإحتفالات و المراسيم قصد تثبيت السلوكيات الجديدة و صياغة طقوس جديدة لمكافئة العمال عن النجاحات المحققة.

٦. الخطاب الرسمي للتغيير الثقافي

يرتبط الخطاب الرسمي بصورة المسؤولين في المنظمة،و أثناء القيام ببرنامج من أجل التطوير يتزايد الإهتمام بأهدافه و أشكاله و مضمونه و القنوات المستعملة لنقله،كما يتزايد اهتمام الأفراد بهذه الخطابات و فضولهم لمعرفة أهداف و متطلبات إحداث التغيير الثقافي. ينطوي الخطاب على ثلاث مراحل أساسية للوفاء بمتطلبات التغيير الثقافي و تحقيق أهداف التطوير التنظيمي:

١. مرحلة التمهيد لإحداث التغيير الثقافي و التي تسبق عملية التطوير إذ ينطوي الخطاب الرسمي للمنظمة على تأكيد لحتمية و أهمية تغيير الثقافة السائدة و السعي لإقناع الأفراد بقبول قيمه.
٢. مرحلة جهود التطوير و التي من خلالها تتم متابعة أهم النتائج المحققة و تحفيز الأفراد إلى المضي نحو المشاركة في تبني قيم التطوير كما تتولى الإجابة على أهم انشغالاتهم.
٣. أما المرحلة ما بعد التطوير فتسعى المنظمة من خلال خطابها إلى تعزيز و تثبيت قيم التغيير الثقافي أي القيم الجديدة التي جاءت نتيجة التطور المحقق.

٧.التركيز على الأحداث و الوقائع و أثرها في التغيير الثقافي

يعتبر تاريخ المنظمة أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها ظاهرة تتراكم مكوناتها عبر المراحل الزمنية لدورة حياة المنظمة، فللأحداث و الوقائع البارزة في تاريخ المنظمة وقع على حاضرها و مستقبلها، لذلك

تسعى المنظمة إلى الإستفادة من الأحداث التي صنعت تاريخها قصد التأثير في الأفراد كما تسعى من خـلال عملية الإتصال إلى خلق صورة ايجابية عن قادة التطوير و أهم مراحـل الـتحول و التطور التـي عرفتهـا المنظمة، و الإهتمام بالجوانب المضيئة منها قصد استغلالها في توجيه جهود التطـوير، إذ تركـز المنظمـة علـى :

- مرحلة التأسـيـس: المواصفات الإيجابية للثقافة السائدة في أولى مراحل حياة المنظمة.
- مرحلة التطور والنمو: التحولات التي صاغت توجهات المنظمة و تأثيرها على القـيم الثقافيـة و الأدوار الإيجابية لهذه الأخيرة.

٨.التوقـعات المـعيارية-الضغـط الاجتماعي-

الضغط الإجتماعي هو تعبير يتعلق بوعي الفرد بتوقعات الآخرين اتجاه سلوكه في وضعية معينـة،كما يمثـل أيضا التوقع لفعل مشابه أو مطابق لبـعـض المـعـايير الـتي تدفـع الفـرد إلى تنفيذ الـفعل المتوقـع، فانطلاقا من الإعتراف بظاهرة الضغط الإجتماعي ينشأ مبدأ التثقيف إذ يتم إدماج الأفراد في جماعات متماثلة من حيث التربية بإتباع مبدأ التثقيف، كما يتم إدماج مجموعات صغيرة في مجموعات كبيـرة.

٩.المـوضـة

لقد تعددت الموضات في مجال الإدارة حيث إن النماذج الثقافية التي تنتمي لنظام القيم عادة ما ترتكـز علـى مستويات محدودة، تتمثل في نماذج الرجال، نماذج الجماعات أو الفـرق،نمـاذج المنظمات،نـماذج القـادة كصناعة قادة للتطوير و العمل على جعلهم أبطالا يرتبطون بأهم النجاحات المحققة في بـرامج التطـوير، و باعتبار أن هؤلاء القادة نماذج فإن عليهم التقيد بما يعكسونه و ينادون به من قيم تنظيمية.

المطلب الثالث: آليـات إدارة المـوارد الـبـشرية

إن من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إعداد و تنمية الفرد العامل باعتبار أن التقدم في الإنجـاز الـوظيفي يعتمد على المستوى الثقافي و التدريبي للفرد، من أجل مقابلة متطلبات العمل بأهم تغيراتها التي تتطلب تنميـة المهارات و المعارف و الإتجاهات، لذلك تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى عمليات الإختيـار و التعيين، نظـام الحوافز، التدريب و التكوين من أجل تدعيم جهود التغيير الثقافي تجسيدا لبرامج التطوير التنظيمي كما تعكس سياستها أهم ملامح ثقافتها و أهم القيم الواجب توفرها في الأفراد العاملين.

تعتبر سياسة إدارة الموارد البشرية و أدواتها من أهم نقاط الإرتكاز في إحداث التغييـر الثقـافي باعتبارهـا تسعى لتدعيم سلوكيات معينة و تنمية المهارات ،كما تسعى إلى اختيار و ترقية الأفراد الذين يتبنـون القـيم الجديدة، أما فيما يخص سياسة التوظيف فتعمل المنظمة من خلال المقابلات التي تجريها للمترشحيـن

المتقدمين إليها على إجراء فحص لنمط الشخصية وأهم قيمها قصد التأكد من توافقها مع متطلبات القيم الجديدة، بالإضافة إلى برامج التكوين التي من خلالها تعمل على تقديم صورة عن طبيعة الثقافة السائدة فيها حيث أن للتكوين دور هام في إرساء الثقافة أو تغييرها باعتباره نمطا للتغيير من الأعلى إلى الأسفل[210] ، و باعتبار أنه يساهم بشكل مباشر في بناء و توجيه و تطوير ثقافة التنظيمية يتم الإعتماد عليه في تغيير اتجاهات العاملين و التأثير على سلوكهم و دفعهم نحو الإلتزام ببرامج التطوير التنظيمي، كذلك يعد الإثراء الوظيفي من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية في تجسد برامج التطوير و الذي يعرف بأنه عملية تطوير الموظفين بحيث يفكرون و يتصرفون كمدراء في إدارة أعمالهم كما يشمل إعادة تعريف بالوظيفة ودور شاغلها، و محاولة إعطاء الموظفين متعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات و ذلك من خلال إعادة تصميم مهام العمل لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط و تصميم و تقييم نشاطات العمل،إذ يهدف من خلال منح العامل مهام إشرافية زيادة دافعيته ليصبح أكثر التزاما بالتغييرات التي تصنع تحديات العمل[211]، كذلك يتم الإعتماد على إدارة المسار الوظيفي للفرد في المنظمة من أجل تجسيد برامج التطوير إذ يعرف بأنه مجموع الوظائف التي شغلها و يشغلها و التي سوف يشغلها الفرد في المنظمة في مختلف المجالات التنظيمية خلال مدة حياته الوظيفية بمنظمة أو أكثر، و تتم إدارة المسار الوظيفي من خلال تحليل الفرد من خلال سماته الجسمية و العقلية و النفسية و مؤهلاته المهنية كأساس لتخطيط المسار الوظيفي،بحيث يراعى تلاءم خصائص و متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد و مؤهلاته كما يساهم تخطيطه في صياغة الأهداف الشخصية للفرد و تكاملها مع الأهداف التنظيمية ويتضمن أيضا تحديد احتياجات التدريبية و إعداد مخطط لكل فرد.

كذلك يعتبر تثمين سياسة التحفيز و اعتماد نظام المكافآت متين آلية هامة لتجسيد برامج التطوير التنظيمي باعتبارها وسيلة تحفيزية لتقبل الثقافة الجديدة ولتبني سلوكيات جديدة ،حيث أن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤثر خارجي للفرد يدفعه للتحرك، و باستخدام الإدارة للحوافز لا تسعى المنظمة فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية بل و تنمية الرضا عن العمل لذلك يجري تطوير نظامالمكافآت لتعزيز القيم الجديدة[212]، و يمكن التمييز بين نوعين من الحوافز المستعملة قصد توجيه سلوك الأفراد نحو خدمة أهداف التغيير الثقافي و بالتالي تجسيد برامج التطوير التنظيمي:

---

[210] Jaques Soyer,Fonction formation,Edition d'organisation, ١٩٩٩,P55

[211] صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص٤١٨

[212] ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة' ،مرجع سبق ذكره،، ص٣٤٢

١.الحـوافز الإيجـابـية و التي تتمثل في:

- الحوافز المادية: حيث تستخدم لتحقيق مكاسب إضافية تتعلق بالإستقرار الوظيفي و زيادة التـأمين الصحي و الحصول على المكافآت الإضافية.
- الأمن و الإستقرار في العمل:إذ يسعى معظم الأفراد إلى تحقيق الأمن و الاسـتقـرار فـي العمل و التقليل من مخاطر فقدان العمل و التخفيض من حوادث و إصابات العمل.
- الثناء: يهتم الأفراد بالتقدير و الإحترام الذي تليه المنظمة حيالهم و تعتبر من أهم الحاجـات التـي يسعى الفرد إلى إشباعها نتيجة التزامه و أدائه المتميز.[٢١٣]
- المنافسة:كثيرا ما تستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب إذ يمكن أن يتنـافس الفرد مع نفسه لمضاعفة مستوى أدائه، أو التنافس مع أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها.
- معرفة نتائج الأداء: قد تصلح المعرفة بنتائج الأداء كباعث على تحسين الأداء حيـث أن معرفـة نتائج تقييم الأداء أثبتت فعاليتها في تحسينه.
- المشاركة: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز لتحقيق الرضا عن العمل فقد استمدت المشاركة أهميتها من أهمية الفرد و دوره في إنجاح سياسات التطوير،فعن طريق المشاركة فيها يمكن تدنية عوامـل المقاومة [٢١٤].

٢.الحـوافـز الـسلبـية

تتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب و التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد نحو الإتجـاه المـرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال التأنيب،التوبيخ، الإنذار، خفض الأجر، حجب الحوافز، حجـب الترقية، و يرى الكثير من المشرفين بأن هذا النوع من الحوافز أداة فعالة لتحقيـق الولاء و لكنه قد يفقد الفرد توازنه لدرجة عدم استجابته بطريقة ايجابية و بالتالي تنمو لديه اتجـاهـات غير ملائمة نحو العمل.

المطلب الرابع: آليـة التـدريب

يعتبر التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و يعرف بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويـد الأفـراد بمجموعة من المعلومات و المهارات المؤدية إلى رفع معدلات الأداء من خلال التعلم الذي يقترن بالتغير فـي السلوك، إذ يتكون هذا الأخير نتيجة لخبرات يكتسبها الفرد عن طريق التعلـم الرسمي و غير الرسمـي، إذ يتم تطوير أساليب التدريب للتوافق مع متطلبات السلوك الجديد و تنطوي عملية التدريب على:

---

[٢١٣] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي"المفاهيم و الأسس"،مرجع سبق ذكره ،ص١٣٤

[٢١٤] نفس المرجع،ص١٣٥

- تنمية المعرفة لدى المتدرب.
- تنمية المهارات و القدرات(مهارات أداء،مهارات قيادة،مهارات اتصال..).
- تنمية الإتجاهات و الرغبة و الدافعية و الشعور بالإنتماء.

كما يتم وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد باعتباره يهتم بـ :

- تغيير المعرفة.
- تغيير القيم و الإتجاهات.
- تغيير المهارات و القدرات.[215]

يعتبر التدريب من أهم الوسائل الفعالة لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة[216]، و ذلك من خلال تنمية القدرات و المهارات السلوكية و القيمية، كتعزيز ثقة الفرد في نفسه تنمية التفاعل مع الفريق و غيرها من القيم الإيجابية كالولاء،الإنتماء...الخ، و لعل من أهم الأساليب التي يعتمد عليها في تجسيد برامج التطوير التنظيمي و التي يعتبر التدريب جوهر عملياتها:

١. الشبكة الإدارية

يركز هذا المنهج على متغيرين هما: الجانب الإنساني و الجانب التنظيمي و يقدم أنماطا سلوكية على المدير و المنظمات الإستعانة بها لتجنب المشاكل التنظيمية، ففي هذا الأسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداءا من ١-٩ حيث تمثل الدرجة ١ أدنى درجات الإهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني و البعد التنظيمي والدرجة ٩ تعني أعلى درجات إهتمام إدارة بكل من المتغيرين المذكورين،و تتمثل مراحل هذا المنهج في:

١.١الحلقة التدريبية: و هنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة على إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية، ولتحقيق ذلك يتم استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة و يكون عدد الأفراد المشاركين هنا من ٥-٩ أفراد يعملون معا لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.

٢.١ تنمية روح الفريق: إذ يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين بهدف خلق التعاون.

٣.١ تنمية العلاقات الجماعية.

٤.١ تطوير نموذج مثالي: يعمل المديرون في هذه المرحلة على تطوير نموذج يتضمن عرض الأهداف و الهيكل التنظيمي و طرق اتخاذ القرارات و نظم الحوافز ، بالإضافة إلى المعوقات التي تقف أمام المنظمة و يمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية.

---

[215] صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص٢١٣

[216] كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي'المفاهيم و الأسس'،مرجع سبق ذكره،ص١٧٠.

٥.١ تطبيق النموذج: و هنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الأوضاع التنظيمية، و في هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن إعداد و تهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة.

٦.١ رصد و مراقبة النموذج المثالي: و ذلك من خلال استبيان مكون من فقرات تهدف إلى دراسة السلوك الفردي و العمل الجماعي و العلاقات بين الجماعات و حل المشاكل التنظيمية، إذ يلاحظ أن استخدام هذا النموذج يمكن من تشخيص نماذج القيادة و بناء الفريق و حل المشاكل التنظيمية.

٢.أسلوب تدريب الحساسية

يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم طبيعة قيمهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و من ثم العمل على تنمية مهاراتهم و توجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها،و يتراوح عدد المشاركين من ٨-١٦ فردا، يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين و اتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، و يعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة، أما التدريب المختبري و الذي يشير إلى أسلوب تغيير السلوك من خلال التفاعلات غير الهيكلية للجماعة،إذ تكون الجماعة موجهة بالعملية و التي تعني أن الأفراد يتعلمون من خلال الملاحظة والمشاركة، كما يخلق المختصون فرصا للمشاركين للتعبير عن أرائهم و معتقداتهم و اتجاهاتهم، و الغرض من تدريب الجماعة هو توفير وعي أكبر للمشاركين بسلوكياتهم وزيادة فهم عمليات الجماعة و تحسين مهارات الإصغاء، وزيادة القدرة على التعامل مع الإختلافات الفردية و تحقيق تماسك أكثر للجماعة بالإضافة على تقليص التأثيرات السلبية للصراعات بين الأفراد و تفاعل أفضل بين الفرد و الجماعة.[٢١٧]

٣.أسلوب بناء الفريق

يعد بناء فريق العمل عملية مستمرة تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص و التي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاة من برامج التدريب أو المناقشات من خلال الجلسات و الإجتماعات المفتوحة، ويكون هدف عملية التشخيص هو التعرف على نقاط القوة و الضعف في الفريق،وتتمثل نتيجته في تحديد قائمة بالتغيرات المطلوبة و التي تحتاجها الجماعة ثم يليها العمل على تحديد كيفية تحقيق هذه التغيرات كمرحلة موالية، و تجدر الإستعانة بخبير خارجي للقيام بعملية التطوير و الذي يقوم بإجراء مقابلات مغلقة مع أعضاء فريق العمل للتعرف على المشاكل المتوقعة من هذه العملية،إذ يعمل هذا

---

[٢١٧] ماجدة عطية،سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،ص٣٦٢

الأسلوب على تنمية و تغيير ثقافة و قيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية و نظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل بالإضافة إلى تطوير علاقات العمل بين أفراد الفريق، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الإتجاهات السلوكية الإيجابية.

شهد استخدام أسلوب بناء الفريق توسعا كبيرا كما تم اللجوء إليه نتيجة ضعف الأسلوب التقليدي في تدريب المديرين من خلال عقد دورات تدريبية يتم فيها تلقين بعض المعلومات و المهارات الفنية في شكل محاضرات أو مناقشات، أما ضعف هذا الأسلوب فيتمثل في عدم ضمان تطبيق المدير لما استوعبه في الدورة من معلومات نتيجة لعدم تقبل المنظمة و ثقافتها لأية أفكار جديدة أو مغايرة، لذا اتجه إلى التخلي عن الأسلوب الفردي في التدريب و الأخذ بالأسلوب الجماعي أي محاولة بناء الفريق الذي يعمل على تغيير قيمه وثقافته عن طريق تعريض أعضائه لخبرات علمية ونظرية تمكنهم من التحدث معا و تهيئ المناخ المناسب الذي ينعكس ايجابيا على سلوكهم أثناء العمل وتتمثل أهداف بناء الفريق في:

1. بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة
2. تنمية مهارات المديرين في تنمية العلاقات فيما بين الرؤساء و المرؤوسين و كذلك في حل النزاعات و الإتصال المفتوح ومواجهة المشاكل.
3. تطوير مهارات المديرين في وسائل دفع الآخرين للعمل.
4. تطوير مهارات المديرين في مجالات التخطيط ووضع الأهداف و الرقابة و حل مشكلات اتخاذ القرار و إدارة الوقت بفعالية.
5. تنمية مهارات المديرين فيما يخص ربط سلوك العاملين ودوافعهم بالرواتب و التعويضات.

يمكن تحقيق أهداف بناء الفريق من خلال عدة أساليب تدريبية سلوكية كإقامة ورشات عمل لبناء و تطوير مهارات الجماعة أو تدريب الحساسية وعن طريق أسلوب اجتماعات المواجهة،حيث يلتقي المديرون لتحديد المشاكل التي تواجه المنظمة،وتحليل أسبابها ووضع الخطط لعلاجها وتحديد الوسائل الأكثر نجاعة في تنفيذ هذه الخطط.[218]

4.أسلوب البحث الموجه

يعتبر أسلوب البحث الموجه للعمل مدخلا هاما لحل المشاكل التنظيمية و الذي يمكن تعريفه بأنه تطبيق للطريقة العلمية لإيجاد الحقائق و تجربة لحل المشاكل الواقعية التي تتطلب حلولا علمية،كما يعرف العلماء السلوكيون البحث الموجه للعمل بأنه النموذج المعياري للتعليم و التغيير المخطط وأن ملامحه الرئيسية تتمحور

[218] ميرغني عبدالعال حمور،التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية،مرجع سبق ذكره ،ص31

حول ضرورة وجود هدف أمام أي عمل إنساني،ووجود تخطيط رغم عدم سلامة المسالك المؤدية لتحقيقه كما أن انجاز العمل يكون خطوة بخطوة و من خلال تجميع الحقائق يمكن تقييم الموقف الماثل ثم يتم استخدام مـا تم التوصل إليه من معلومات عن الهدف المراد تحقيقه للتخطيط للخطوة القادمة، وهكذا فـإن التحـرك نحـو تحقيق الهدف يأخذ الخطوات التالية تخطيط-عمل-جمع الحقائق-تخطيط، أما **N.Gardner** فقـد وضـع نموذج عرف بنموذج البحث الموجه نحو العمل أو التدريب الموجه نحو العمل و الذي يسـتخدم فـي حالـة الإستعانة باستشاري لتشخيص مشكلة تنظيمية و يمر بالخطوات التالية:

١. التوجيه أو المدخل.

٢. التعاقد بين الإستشاري و المنظمة و يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل منهما.

٣. الإستطلاع: و هي عملية جمع المعلومات إما عن طريق عقد اجتماعـات جماعيـة أو عـن طريـق الملاحظة أو توزيع استبيان أو المقابلة، وفي حالة استخدام هذه الأخيرة يوصي بطرح ثلاثـة أسـئلة أساسية هي:

١-ما هي الأمور التي ترضى عنها في منظمتـك؟

٢-ما هي الأمور التي لا ترضى عمها في منظمتك؟

٣-لو منحت سلطة إحداث التغيير ماهو الشيء الذي سوف تسعى لتغييره؟

٤. تحديد المشكلة:في هذه المرحلة يتم تمحيص المعلومات التي تم جمعها وترتيبها حسب أهميتها ومن ثم يتم صياغة الإستبيان المتضمن لتلك المعلومات ويرسل للأشخاص أصحاب الشأن.

٥.تحديد التطلعات:أي وضع الإستشاري ليده على النتائج التي يرغب أصحاب المشكلة بتحقيقها بغـرض حل تلك المشـكلـة.

٦.تحليل هذه التطلعات:وهنا يقوم الإستشاري باستخدام العديد من الإختبارات لمعرفة ما يريـده أصـحاب المشـكـلة.

٧.إدخال التغيير على أساس التجربة فقط.

٨.تحليـل نـتائج إدخـال الـتغيـير.

٩.وضـع تـصميم لبـرنامـج العـمل.

١٠.تنفيـذ بـرنامـج الـعـمل.

١١.بـدء الـدورة مـن جـديـد[٢١٩].

---

[٢١٩] نفس المرجع،ص٣٦،٣٧

المبحث الرابع: إدارة عملية التطوير التنظيـمي

تقع مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي على عاتق كل من قيادة المنظمة باشتراك مختلف المستويات التنظيمية و بالاستعانة بخبير تطوير،كما يعتبر تشكيل فريق التطوير من أهم الآليات التي تساعد في إنجاح هذا النوع من البرامج،التي تمر بمجموعة من المراحل تعتمد المنظمة خلالها على مجموعة من العوامل كعوامل محفزة تساعد بها على تجسيده.

المطلب الأول:مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي

أ- دور قيـــــــادة المنظمـــة

يلعب نمط القيادة التنظيمية دورا هاما في تجسيد برامج التطوير التنظيمي إذ يعتمد على المهـارة فـي إدارة الصراعات التنظيمية، فالقيادة ذات الرؤية و بعد النظـر و القـادرة علـى إلهام الأفراد في التنظيم يمكن أن تكون أداة فعالة من أجل إحداث التطوير، فعدم الحصول على الدعم و التأييد من طـرف القيـادة التنظيميـة للمضي في بلورة جهود التطوير لا ينبئ بنجاح هذه الأخيرة و تحقيقها لأهدافها، باعتبار أنها ستصبح مصدرا من مصادر المقاومة التي تعيق تقدمه،كما أن مشكل التغيير الثقافي يطرح بصورة مباشرة مشـكل أو جانـب القيادة، فقد جاءت نظريات ومدارس تحددت فيها طبيعة الأدوار القيادية و كيفية ممارستها لتوجيـه السـلوك التنظيمي،غير أنه لم تتمكن من الكشف عن فهم تأثير السلوك القيادي في تحقيق التغيير بجميع أبعـاده داخـل المنظمة، ولقد أثبتت البحوث و الدراسات أن قيادة التطوير في المنظمة يتطلب قادة لا تقتنع بإدارة الأنظمة بل تمتلك القوانين و الأنظمة الضرورية لإحداث التطوير[٢٢٠]، و من أهم خصائص قادة التطوير التنظيمي:

- تحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- اكتساب أساليب و مهارات التحفيز و الإقناع و الإتصال قصد دفع جهود التطوير.
- القدرة على بث التغيير في مجموعة ما.
- القدرة على مواجهة مقاومة جماعات العمل.
- الكفاءة و مهارات الإدارة و خاصة إدارة المورد البشري.
- الإلهام و الرؤية الجماعية[٢٢١].

كما أن من أهم الأدوات القيادية النماذج و القـدوة في المنظمة، فجميع المنظمات فيها أبـطال يمثلون الإنجـاز المرتفع، فنماذج الأدوار هذه تمثل القيم التي ترغب المنظمة بإلهام الافراد باكتسابها، لذلك يجـب على المنظمة أن تحلل القيم الـتي ترغب بتشجيعها و أن تبحث عن الأفراد الذين يمثلون تـلك

---

[٢٢٠] François Pichault,Ressources humaines et changement stratégique,Opcit,P92
[٢٢١] Jhon RschermerHorne,David S.Chappell,principe de management,Opcit ,P228

القيم و تحولهم إلى أبطال و هو ما يعرف بأسلوب الإدارة بإعطاء المثل، فمثل هؤلاء قادرون علـى إحـداث التطوير في المنظمة باعتبارهم قادة يمتلكون دراية، بالإضافة إلى الإتصال الفعال الذي من خلاله يقوم القـادة المسؤولون بتغيير ثقافة المنظمة و خلق الثقة و نشر القيم المشجعة للتطوير.
كذلك من أهم المناهج المستخدمة في تطبيق برامج التطوير التنظيمي من خلال المدخل القيادي ما يعرف بنظام **Likert** الذي يقوم على افتراض أربعة نماذج من القيادة ، تتراوح بين النظام الإستبـ ـدادي المسـتقل إلـى النظام الديمقراطي الذي يقوم على الحرية و المشاركة و تنمية الذات التـي يوفرهـا المنـاخ الـديموقراطي للعاملين، هذا ويقع بين هذين النظامين نظامان آخران هما النظام الأرستقراطي و تكون المشاركة فيه محدودة النطاق إذ تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد القائد، كما يتميز بالنقد لمسالك التنظيم غير الرسمي التي تتحول إلى تيارات خفية من عدم الرضا، أما النظام الآخر فيطلق عليه النظـ ـ ـام المشارك حيث تكون ثقة القائـد فـي مرؤوسيه رغم ثقلها نسبيا إلا أنها غير كاملة، و يتميز هذا النمط بحرية مناقشـة قضـايا العمـل و مشـاكله المحدودة مع الرئيس و تكون استشارتـه لهـم فـي قضـايا ينتقيها هو و لا يسمح لهم باتخاذ القرار إلا فـي مجالات يحددها،و في ضوء السياسات العامة للمنظمة،ورغم روح المشاركة المحدودة التي يتميز بها التنظيم و الموجهة من قبل الرئيس يتجسد التنظيم غير رسمي الذي قد يؤيد أحيانا وقد يعارض أحيانا أخـرى سياسـات الرئيس، فقد أكد **Likert** على إمكانية إدخال نوع من التطوير في شكل تغيير جوهري في نمـاذج القيـادات الثلاث،بهدف توجيه مسارها و تحسين ممارساتها لتصل إلى النظام الديموقراطي النموذجي، ولتحقيـق ذلـك يمكن التركيز على بناء الفريق و الإتصالات المفتوحة و إشراك المجموعات في وضع أهداف المنظمة وتحديد معايير أداءها و أساليب عملهـ ـا.[٢٢٢]

ب- دور الخبـير الـمتخصص

تسند عملية التطوير التنظيمي عادة إلى أشخاص من داخل المنظمة أو إلى خبراء مختصين[٢٢٣]، و هناك إجماع على أن نجاح برامج التطوير يعتمد على العلاقة بـين الـجهة الـتي تتـ ـولى مسـؤوليـ ـة التطـوير و متخذي القرارات داخل المنظمة-القيادة-،إذ يرتبط الخبراء المتخصصين في مجال التطوير بالمنظمة من خلال الفترة المخصصة لتطبيق البرنامج، و يعتبرون بمثابة أفراد عاملين بصفة مؤقتـ ـة،كما يتميزون بخبرة فـي مجال التطوير و المقدرة التدريبية باستخدام أساليب العلوم السلوكية إذ يمكن إنكار الحاجة إلى هذا النوع مـن المتخصصين[٢٢٤]، إلا أن من أهم نقاط القصور في استخدام هذا المدخل النظر إلى الخبير على أنه غريب عـن التنظيم مما يتطلب ضرورة بناء علاقة ود مع الأطراف في المنظمة،كما أن وجهة نظره للمشكلة قد يشـوبها ضعف لعـدم معـايشته للنظام إلا لفترة مؤقتة.

---

[٢٢٢] ميرغني عبدالعال حمور، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية،مرجع سبق ذكره،ص٢٩،٣٠

[٢٢٣] ماجدة عطية،سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،مرجع سبق ذكره،ص٣٦٣

[٢٢٤] Françoi Pichault, Ressources humaines et changement stratégique,Opcit ,P93

تتطلب مهنة خبير التطوير أيضا توفر مجموعة من الخصائص باعتباره أخصائي من أهمها:الخبـ ـ ـ ـرة و التخصص،مهارات التشخيص، القدرة على التحليل، أما الصفات الفكرية فتتمثل فـي النضـ ـج الفـ ـكري و العاطفي،الإحساس بالمناخ التنظيمي، المعرفة بالعلوم السلوكية، مهارات الإتصـال،مهارات بنـاء العلاقـات الشخصية و الموضوعية و عدم التحيز، مهارات التعليم و التدريب، أما الصفات الشخصية فتتمثل في: الثقـة بالنفس،الطموح، المصداقية،الصراحة والوضوح و غيرها.

ج- دور فريـ ـق الـ ـتطوير

يعرف الفريق بأنه مجموعة أفراد تملك قدرات و كفاءات متكاملة تعمل على تحقيق هدف مشترك يتحمل جميع أعضائه مسؤولية تحقيق الأهداف التي تم تحديدها[٢٢٥]،و نتيجة المشاكل التي تعرفها المنظمة نتيجة الإسـتعانة بخبير خارجي فإنها تلجأ إلى الإستعانة بفريق عمل مشترك يتكون من أعضـاء داخلـ ـ ـ ـ ـيين و خبـراء خارجيين[٢٢٦]،إذ يسعى هذا المدخل إلى الإستفادة من خبرة الخبراء الخارجيين في مجال التطويـر من جهـة و المعرفة التنظيمية للأفراد الداخليين من جهة أخرى، يسمى الفريق الناتج عن تعاون قيادة المنظمة و الخبـراء الخارجيين بفريق التطويـر، و الذي يتكون قصد اكتشاف آفاق و فرص جديدة و الذي يعهـد إليـه بمهمـة التحسين و التطوير المستمر،إذ لا يوجد ماهو أحسن أو أقوى من فرق العمـل للإرتقـاء بـالأداء و مهـارة التغيير[٢٢٧]،كما يعتبر من أكثر المداخل اسـتـعمالا لمساهمته في نجـاح بـرامج التطـوير،إذ تمتـزج فيـه الموضوعية و المعرفة المهنية بالإضافة إلى العمل وفق مبدأ روح الفريق الذي تعتبر من أهم قيم نجاح برامج التطوير التنظيمي،كما أن قدرة الفريق المشترك على إقامة علاقات ايجابية تساعد على التقليـل مـن مقاومـة التطوير[٢٢٨]،و يتوقف نجاح عمل هذا الفريق على :

- وجـود الـقدرات الإبتـكـارية.
- الرغبـة فـ ـ ـي التـ ـ ـطوير.
- الإعتقاد الراسخ بوجود دائما فرصا للتحسين[٢٢٩].

د- **دور المشاركة في إحداث التطوير التنظيمي**

إن الإتجاه الحالي في المنظمات الأمريكية هو التحول من القيادة الأتوقراطية إلى القيادة وفق حرية التصرف و المشاركة في اتخاذ القرار،إذ يؤكد **Maier** أن أفضل أسلوب لإحداث التطوير التنظيمي هو تضمين مشاركة

[٢٢٥] Jhon RschermerHorne,David S.Chappell ,principe de management Opcit, P30 ١

[٢٢٦] سيد الهواري،منظمة القرن الـ ـ ٢١،مرجع سبق ذكره،ص٢٢٤

[٢٢٧] دوجلاس سميث، إدارة التغيير'الأداء – الأفراد – المبادئ-الاستراتيجيات'،مرجع سبق ذكره،ص٣٨

[٢٢٨] ثابت عبد الرحمان إدريس،إدارة الأعمال'نظريات،نماذج و تطبيقات'،مرجع سبق ذكره ،ص٣٨٧

[٢٢٩] صلاح الدين عبد الباقي،السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر'،مرجع سبق ذكره،ص٢٤٢

الأفراد في هذا البرنامج،و يعرف هذا الأسلوب في القيادة بالقيادة التدعيمية و الذي اقترحه **Rensis Likert** الذي أكد أن كل فرد تؤثر توقعاته و قيمه و ممارساته السابقة كمدعم و اقتناعه بأهمية العنصر البشري على نمط قيادته و يتطلب توافر هذا الأسلوب في القيادة شرطين:

١.أن نمط القيادة يتوقف على إحساس الفرد و إدراكه للأشياء موضع الإعتبار.

٢.لكي يتم الأخذ بهذا المدخل يجب توفره على الخبرة السابقة و مدركات حول أسلوب المشاركة و الإحساس بأهمية العنصر البشري، كما يعتمد هذا النمط القيادي على مدخل الإدارة بالمشاركة و يتوقف نجاحه على القيادة و المحفزات أكثر من اعتماده على السلطة و المكافآت الإقتصادية،إذ يعمل المدير من خلال تفويض السلطة على تحفيز الأفراد على المشاركة في الإدارة[٢٣٠] باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق أهداف إدارة التطوير التنظيمي[٢٣١]، و حافزا لحث الفرد على تبني برامج التطوير،فقد حظي هذا النوع باهتمام كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و ظروف تأديته، حيث أن المدير يمكنه انجاز أهدافه من خلال حفز الأفراد ذوي المعارف الخاصة للوقوف معه في مواجهة معوقات التطوير و الوفاء بمتطلباته، كما يجب توفير البيئة المشجعة على تنمية قدراتهم بالإضافة إلى تشجيع و حفز الأفراد القادرين على تحمل المسؤولية، و نظرا لدور الفرد و أهميته في إنجاح التطوير فإنه عن طريق اتخاذ القرارات بالمشاركة يمكن تدنية المقاومة إزاءه، فمن الطبيعي مقاومته من قبل جماعة العمل خاصة فيما يتعلق بالإجراءات، لأن هذا يعني تغيير عادات العمل و تعديلها وقد يمتد التغيير ليمس أمن و استقرار العامل، كما قد يطال التغيير إحداث تعديلات في العلاقات الإجتماعية بين الأفراد و تتأثر بالتالي الإشباعات الناتجة عن التفاعل بينها[٢٣٢]،حيث إن إحساس الفرد بأهميته في المنظمة و القضاء على ثقافة اللوم و انتقاد الأفراد يشجع على تبني جهود التطوير، فالأخذ برأي المتأثرين بالتغيير يساعد على تصميمه و تنفيذه و يزيد من درجة إسهامهم فيه و التزامهم به لشعورهم أن أفكارهم و مواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية كما أنها متضمنة في جهود التطوير، و الذي يؤدي أيضا لإضعاف المقاومة إزاء التطوير لندرك أن اختلاف الرأي يمكن أن يهيئ مناخا للإبداع و التطوير.[٢٣٣]

---

[٢٣٠] نفس المرجع،ص٥٢٨.

[٢٣١] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،٢٠٠٢،ص٥٢٨

[٢٣٢] Frnçoi Pichault, Ressources humaines et changement stratégique,Opcit,P139

[٢٣٣] احمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره ،ص٥٠٥



المطلب الثاني: الأنشطـة المسـاهمـة فـي إدارة فـاعلـة للـتطوير

إن التطوير التنظيمي عمل مستمر منتظم يتم وفقا لخطط موضوعية مستهدفا الإرتفاع المستمر فـي مسـتوى الفعالية التنظيمية، حيث يمكن تحديد بعض الشروط الأساسية الواجب توفرها لتحقيق فعالية عمليـة التطـوير التنظيمي و تجنب التعرض إلى بعض معوقاته،حيث أن إحداث التطوير اللازم و تحقيق أهدافه بنجاح يتطلـب من الإدارة توفير المناخ التنظيمي المناسب، فالنتيجة العكسية المتوقعة لعدم ملاءمة المنـاخ التنظيمـي هـي المقاومة التي تعيق تقدمه و تحقيقه لأهدافه، كما تمثل الثقافة التنظيمية أهم العوامل المساعدة في إدارة فاعلـة للتطوير باعتبارها المرتكز و المحور للوفاء بجهوده.

أ.الثقافات المشجعة لبرامج التطوير

أبرزت العديـد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الفعالية التنظيمية و قوة الثقافة التنظيمية، إذ تتميز قـيم هذه الأخيرة و ملامحها بالثبات و الإستقرار النسبي فهي ثقافة صعبة التغيير،كما تتميز بوجود هدف مشـترك يتحرك بموجبه جميع أعضاء المنظمة،كما تتميز في مساهمتها في رفـع الكـفاءة التنظيمية للأفراد و تحفيـز الأفراد العاملين و تنمية الولاء التنظيمي، و احترام دستور القيم و القواعد المشتركة مما يجعلهم فـي حالـة رضى مهني، بالإضافة إلى اعتمادها على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و نظام مكافآت ينطلق من معتقد تثمين المورد البشري، بالإضافة إلى تبنيها لقيم الثقة و الإحترام المتبادل،العمل بروح الفريق،المشاركة، احترام حقوق الفرد، العمل على تطوير كفاءات المنظمة و التي تؤثر إيجابا على مستوى الفعالية التنظيمية، إلا أنـه و بالمقابل لا تعني قوة الثقافة التنظيمية بالضرورة الإعتماد عليها كليا في إحداث التغيير الثقافي، كما لا تعنـي قدرة المنظمة على التميز،فقد تساعد الثقافة القوية على نجاح برامج التطوير باعتبارها تنادي بقـيم نموذجيـة مبنية على العدالة، الإحترام و الثقة ، إلا أنها قد تصبح خانقة و صارمة و جامدة مما يؤثر سلبا فـي تحقيـق أهداف التطوير[٢٣٤]،بذلك تلعـب القيـادة التنـظيمية

دورا فاعلا في استغلال ايجابيات الثقافة القوية من تمتعها بقيم نموذجية .

ب. الثقافات المتطورة و جهود التطوير

قصد تفعيل برامج التغيير الثقافي ظهرت الثقافة المتطورة و هي ثقافات مشجعة لبرامج التطوير التنظيمـي و التي تهتم بمشكل التكيف، إذ يتمثل منطق هذه الثقافات في ضمان النجاح الدائم و المستمر للمنظمة باعتبارهـا تساعد على توقع التغيرات و التكيف معها، و قد وصف **Ralph Khilman** الثقافات المتطورة بأنهـا تلـك الثقافات التي تركز على فلسفة المنظمة و تصورات تذوق الخطر،الثقـة و حب العمل، فالأفراد فـي هـذا النوع من الثقافات يشتركون و يوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائـي، كما تعتمد هذه

٢٣٤ Françoi Boneu,Françoise Feltu,Luc marmonier,Piloter le changement managérial,Ed liaison,Paris,1992,P48

الثقافات على الشعور بالثقة و تضمن لكل فرد مواجهة الصعـ ـ ـوبات و التحكم في الوضعيات المختلفة، كما تتميز بروح المبادرة مما يشجع الإبـداع و يحسـن مـن الإتـصال، كذلك يرى **Tom Peter** أن مفهـوم الثقافة المتطورة يتجه بمفهوم الزبون'المستهلك'، أما **Kotler** فيعتبر أنها تعتمد علـى الزبـائن، المسـاهمين، الأفراد، و عليه فإن من أهم بوادر نجاح برامج التطوير التنظيمي وجود ثقافة موجهة بمفهوم التغيير[٢٣٥] لذلك تلجأ المنظمة إلى:

١. إيجاد قيم أساسية مستقلة للنشاطات.

٢. أن تركز الثقافة التنظيمية على قيم المرونة و الديناميكية[٢٣٦] و أن تتوجه بمفهوم التغيير، و عليه لابـد من توافر ثقافة تنظيمية موجـهة بالـتطوير[٢٣٧]، فوجود هذا النوع من الثقافات ركيـزة أساسيـ ـة و خطوة أولى نحو نجاح برامج التطوير فقد بينت العديد من الدراسات أن هناك حاجة إلى ثقافـة تقبـل التغيير كمكون اعتيادي في التنظيم و كجزء من العمل اليومي، بمعنى أن الثقافة يجب أن تحفـز و أن تولد الأفكار الجديدة و تعمل على تطبيقها سواءا داخليا أو خارجيا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

٣. تطوير الأنظمة الإجتماعية، في وقت تكون فيه تطورات المظاهر الثقافية بطيئة و ذلك يسمح بتعـايش عدة ثقافات مع بقاء الثقافة التنظيمية في تلاءم مع التغيرات الخارجية.

٤. تأييد و تشجيع و دعم جهود التطوير[٢٣٨] و العمل على تسهيل برامج الوفاء بمتطلباته، حيث أن من أهم الفعاليات التي تلعب دورا بارزا للتمهيد نحو فعالية برامج التطوير، ضرورة التحسيس بأهمية و حتمية إحداث التغيير الثقافي، تحقيقا لأهـداف التطوير التنظيمي و تعميق الوعي بضرورة الإسـتمرار فـي إيجاد فرص للتطوير المستمر،إذ يسعى فريق التطوير إلى الحصول على دعم

٥. الجهود المكثفة للإدارة العليا بالمنظمة باعتبار أن القادة هم القادرون على خلق ثقافة تنظيمية جديـدة في المنظمة-**Shein**- التي تشجع و تتبنى مفهوم التطوير بالإضافة و إشراك المستويات التنظيمية كإستراتيجية نحو القضاء عـلى المقاومة.

٦. اعتماد مبدأ المشاركة باعتباره أهم المحاور التي يعتمد عليها في إنجاح برامـج التطوير التنظيمي[٢٣٩] ، لذا يقوم هذا الأخير على ضرورة تعاون جميع المستويات التنظيمية[٢٤٠] في دعم سياسة التطـوير، و اشتراك قادة الجماعات العمل و بشكل فعال في أنشطة التطوير التنظيمي، فالإقتناع بأهميـة وحتميـة التطوير وفق مختلف المستويات التنظيمية و المشاركة في تحقيق أهدافه أحد ابرز عوامل نجاحه.

---

٢٣٥ Gérard Dominique carton, Eloge de changement"méthodes et outils'Opcit,P228
٢٣٦ Ibid,P231
٢٣٧ احمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي'رؤية معاصرة'،مرجع سبق ذكره ،ص٣٨٣
٢٣٨ دوجلاس سميث، إدارة التغيير - الأداء،الأفراد- المبادئ و الاستراتيجيات،مرجع سبق ذكره، ص٦٤
٢٣٩ Jean Brilman,les meilleurs pratiques de management,Opcit,P432
٢٤٠ Gérard Dominique carton,Eloge de changement' méthodes et outils',Opcit,P248

٧. التوعية و التحسيس من خلال عملية الإتصال والتكوين[٢٤١].

٨. استخدام خبراء تطوير خارجيين متخصصين في المعرفة السلوكية و تطبيقاتها العلـمية.

٩. توافر خطط و مداخل منهجية لإحداث عملية التطوير، و نتيجة ارتباط عمليـة التطـوير التنظيمـي بالأهداف التنظيمية فإن من أسس نجاح و فعالية برامج التطويـر التنظيمـي التحديـد الـواضح و الموضوعي للأهداف.

١٠. توفير الموارد التنظيمية اللازمة لدعم سياسة التطوير التنظيمي و التعاون مع إدارة الموارد البشرية في المنظمة قصد صياغة برامـج التطـوير و تنفيذها خاصة في مجـالات تـقييم العاملين، تنمية قدراتهم، و سياسة التحفيز.[٢٤٢]

١١.محاولة تحقيق النجاح في المراحل الأولى من عملية التطوير التنظيمي قصد خلق نوع مـن الدافعيـة لدى أفراد المنظمة و تحميسهم للمضي في إنجاح هذه العملية، فالفشـل المبكـر سـيترتب عنـه انعـدام المصداقية و الثقة في خبراء التطوير مما يضعف التزام الإدارة العليـا و حتـى المسـتويات التنظيميـة بمجهودات التطوير التنظيمي .

١٢. من الضرورة ربط الإلتزام بقيم التغيير الثقافي بعوائد و مكافآت معنوية أو مادية لأنها تسـهم فـي الرفع من درجة الإنتماء و الإلتزام نحو برامج التطوير.[٢٤٣]

إن عدم توافر هذه المتطلبات الضرورية لنجاح برامج التطوير التنظيمي يعوق تقدمه و يحـول دون تحقيـق أهدافه، و يوضح الشكل رقم (**٢١**) أهم الأنشطة المساهمة في إدارة فاعلة لبرامج التطوير التنظيمي.

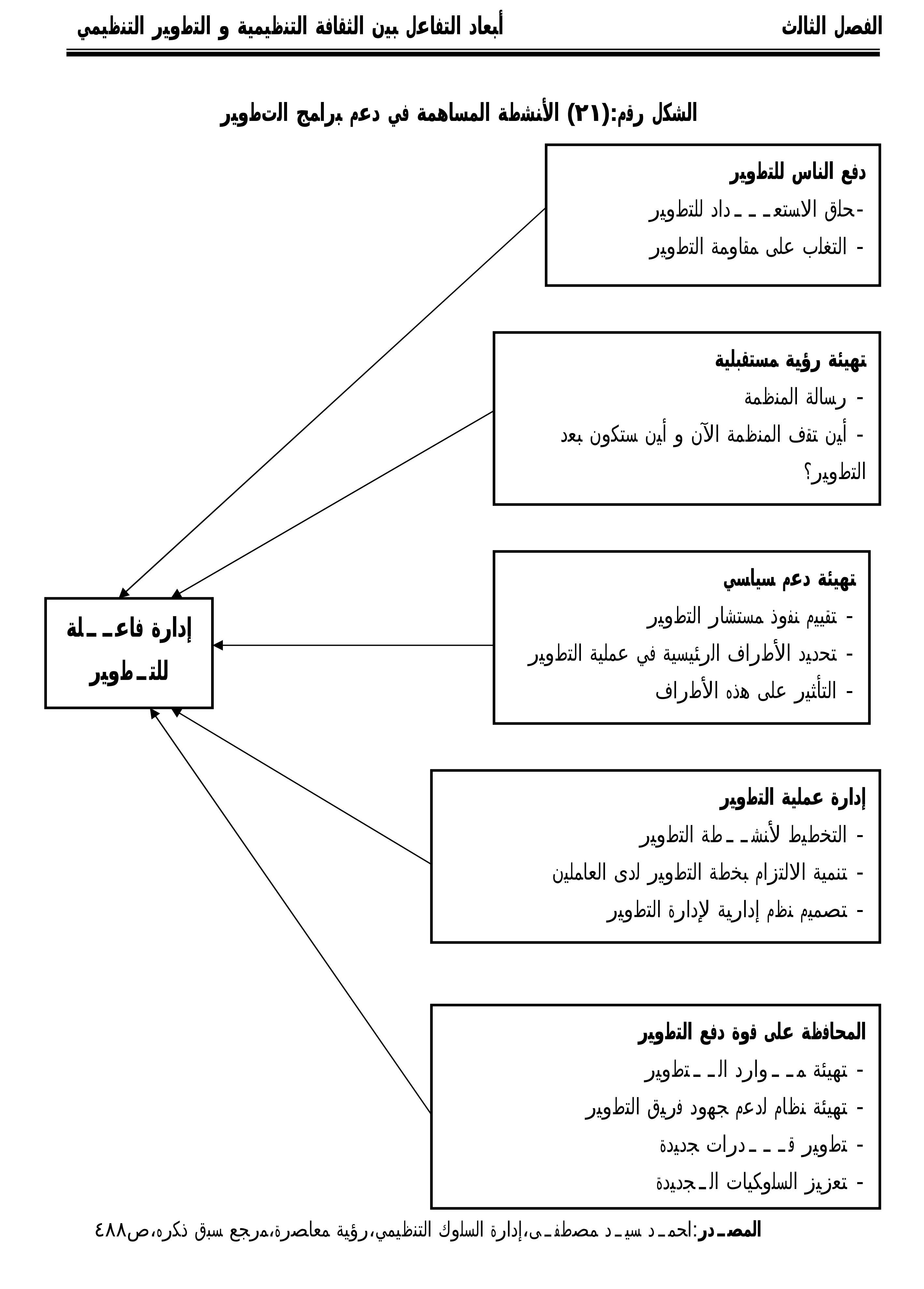
---

[٢٤١] Jean Brilman, ,les meilleurs pratiques de management ,Opcit,P432

[٢٤٢] ثابت عبد الرحمان إدريس،إدارة الأعمال'نظريات،نماذج و تطبيقات'،مرجع سبق ذكره، ص٤٤٣

[٢٤٣] رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص١٦٠.

الشكل رقم:(٢١) الأنشطة المساهمة في دعم برامج التطوير



المصـدر:احمـد سيـد مصطفـى،إدارة السلوك التنظيمي،رؤية معاصرة،مرجع سبق ذكره،ص٤٨٨

المطلب الثالث: مراحل عملية التطوير التنظـــيمي

تنطوي عملية التطوير التنظيمي على المراحل التالية:

١.تشخيص المشكلــة

يتم جمع و تلخيص و تفسير و تمثيل البيانات حول المشكل موضوع الدراسـة، و تعتبر دقة البيانات عـاملا هامــــا ينعكس أثره على تفسيرها و تمثيلها الذي يكون على نفس الدرجة من الأهمية،تنطوي هذه المرحلة أيضا على حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين، و التشخيص الدقيق للمشـكلة ينطوي على طرح الأسئلة التالـية:

1. ما هي المشكلة الحقيقية و التي قد تختلف عن أعراضها نفسها؟
2. ماهي أهم أسباب حـدوثهـــا؟
3. ما هـو نطـــاق أو حدود المشكلة؟
4. ماهـي آثـار هـذه المـشكـلـة؟
5. ماهي الأطراف الداخلية و الخارجية المرتبطة بها؟
6. ماهي الجهود السابقة المبذولة لمواجهتها؟
7. ما الذي يتطلب التغيير لحل هذه المشكلة؟
8. ماهي النتائج المتوقع الحصول عليها من برنامج التطوير، و ماهي معايير قياس هذه النتائج؟

و الإجابة المناسبة لهذه الأسئلة يحصل عليها عادة من نظام المعلومات أو من خلال عقـد اللجـان و حلقـات المناقـشة، أما فيما يتعلق بالمشاكل السلوكية يستعمل استقصاء الإتجاهات كأحد أهم الأدوات المستخدمة فـي جمع المعلومات و التي يمكن أن تدار بين جميع العاملين أو لعينة ممثلة لهم، و يسمح هذا النوع مـن الأدوات للمستقصي بتقييم نشاط الإدارة و ظروف العمل بالإضافة إلى ترتيب أهمية العوامل المتعلقة بالوظـيــفة و غيرها، كما أن الإستخدام المناسب لمثل هذا النوع من الإستقصاء يتطلب أن يتم الإستفتاء من خـلال قـوائم الإستقصاء دون الإدلاء بالأسـماء،إذ يهدف إلى إبراز المشكلة كما يراها أعضاء المنظمة مما يسهم في دراسة المشكلة باختلاف وجهات النظر إليهــا ، أما إذا تعلق مشكل التشخيص بوحدات أصغر فيمكن اللجوء إلـى المقابلات الفردية في تشخيص المشكلة و التي تعقبها مناقشة جماعيـة لبيانـات المقابـلــة،و عليـه فمـن الضروري أن تركز عملية تشخيص المشكلة على استخدام المعلومـات الـدقيقة و الموثوق منها .

إن عملية جمع البيانات يمكن أن توفر المعلومات بعدة طرق و كل طريقة تعتبر مفيدة لأغراض معينــة و ذلك كما يلــــي:

- بيانات قائمة الأسئلة و التي يمكن جمعها من أعداد كبيرة من الأفراد.
- الملاحظة المباشرة و التي يمكن أن تتم على السلوك في مكان العمل الفعلي.
- ورش عمل يمكن تنظيمها مع الجماعات لمعرفة مستويات إدراكهم المختلفة للمشاكل.
- الوثائق و التقارير الخاصة بالمنظمة و التي يمكن أن تساعد في تشخيص و تفسير المشاكل.

٢.وضع خطة عمل لتجسيد برنامـج التطوير التنظيمي

يلي عملية التشخيص تحليل البيانات من خلال المناقشة مع مختلـف الأطـراف الفاعلـة بالمنظمـة،إذ يـتم تـحديـد المشـكلة و نطاقها و أهم متغيراتها وأهم أعراضها، أهم مؤثراتها و الأطراف المرتبطة بها إلـى جانب تحديد المتطلبات الثقافية و السلوكية الجديدة، التي ترغب المنظمة بها من خلال جمـع البيانـات مـن مختلف المصادر داخل أو خارج المنظمة، كما يتم توليد بدائل لحل المشكل و تحديـد أفـضل بديـل و أخيرا وضع خطة عمل تتوفر على الجدول الزمني لتنفيذ أهداف التطوير و أهم النتائج المراد تحقيقها مع ربط كـل منها بالمدى الزمني،كذلك يجري تحديـد الأدوار و المسؤوليـات و أهم النتائج المراد تحقيقهـا و معـايير قياسها.

٣. التمهيد للتدخـل

التدخل هو عبارة عن تصرف يتم بواسطة خبير التطوير لغرض تسهيل هذه العملية كما ينطوي على الإختيار بين البدائل للتدخل، إنما يعتمد على طبيعة المشكلة التي أمكن تشخيصها إذ يتم اختيار المنهج التطويري الأكثر ملاءمة لتحقيق النتائـج المرغوبـة من التطويـر، حيث تختلـف أسالـيب التدخـل

- التدريب، سياسة الموارد البشرية،...الخ-، كما تستدعي عملية التدخل التغلب على الظروف المقيدة حيـث أن اختيار أي نوع من التدخل بغرض تحقيق أهداف التطوير قد تعوقه ظروف و صـعوبات تشـمل المنـاخ القيادي و التنظيمي و الثقافة التنظيمية و غيرها،و عليه فإن عند اختيار نوع التدخل من الضروري الأخذ بعين الإعتبار ضرورة التغلب على هذا النوع من المعوقات، التي تعمل المنظمة على تذليلها بعدة طرق من أهمهـا الإتصال و الإقناع،إذ تهدف هذه المرحلة أساسا إلى إيجاد الدافعية و الإستعداد لدى الفرد للتطوير،كما تتضمن هذه المرحلة إلغاء القيم و الإتجاهات والعادات والممارسات السلوكية الحالية للفرد بما يسـمح بإيجـاد حاجـة للتطوير، إذ يتـم حصـر و تحديد الثقـافـة و السلوك المتبع من قبل الأفراد العاملين و تحديـد المتطلبـات الجديدة التي ترغب بها المنظمة، فقبل تعلم أفكار جديدة و اكتساب مهارات جديدة ينبغي العمل علـى طمـس الممارسات السلوكية الحالية،مما يسهل عملية إذابة الجليد و تبني الإتجاهات الجديدة من خـلال التخلـي عـن الحالية، و يؤكد **Schein** على أهمية هذه المرحلة في تقليص من معوقات التـطويـر.

٤. تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي

ينطوي تنفيذ التطوير التنظيمي على تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة التي تم التخطيط لها سابقا، كما تنطوي جهود التطوير على إعادة صياغة الثقافة التنظيمية كمحور أساسي، فعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة فإن عليهم تغيير الإفتراضات الأساسية و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما و تحديد السلوك غير المرغوب، كما يتم تشخيص محددات الثقافة الحالية و لا يتم اعتماد التدخل من أجل تغييرها بشكل مباشر و إنما كمرحلة أولية تتم الإستفادة من نقاط القوة للثقافة الحالية، فقد لا يستهدف التغيير الثقافي التغيير الجذري لكافة الملامح الثقافية و إنما يسعى لاستبدال غير المناسب منها و استغلال نقاط القوة فيها كمنطلق نحو التدخل.

و يتحدد التدخل من خلال بعدين أساسيين هما: الوقت والمدى، فالوقت يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء التنفيذ برنامج التطوير، و المدى يتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه، و غالبا يتم تنفيذ أسلوب التدخل على عدد صغير من الوحدات في شكل مراحل متعاقبة قصد اختبار مصداقية البرنامج و زيادة فعاليته، كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التنفيذ تنطوي على تحديد الفجوة و الإختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام قصد اتخاذ خطوات من شأنها تبني السلوك التنظيمي الجديد[٢٤٤]، إذ تعرف بمرحلة تبني أنماط ثقافية جديدة يتصور أنها كفيلة بإشباع الإحتياجات و يتم تلقين الأفراد الأساليب و الممارسات الجديدة التي تؤدي إلى تعديل السلوكيات وفق المتطلبات التي حددتها المنظمة.

٥.التقييم و المتابعة

يمثل برنامج التطوير التنظيمي نوعا من الإنفاق لموارد المنظمة من أجل الحصول على نتائج مرغوبة بالمقابل، إذ يشمل الإنفاق كلا من الجهد و المال،أما النتائج فتتمثل في زيادة الفعالية التنظيمية و النمو وتحقيق أهداف التكيف، لذلك من الضروري القيام بتقييم الإنفاق على البرنامج و تقييم نتائجه المحققة و التي تتم من خلال:

- اتخاذ خطوات قصد سد الفجوة بين القيم الحالية و المتطلبات الثقافية لتبني السلوك التنظيمي الجديد.[٢٤٥]
- تحديد و مراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة عن البرنامج.

[٢٤٤] رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،مرجع سبق ذكره،ص١٦١

[٢٤٥] نفس المرجع،ص١٦١

- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- رقابة العوامل العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- كشـف الـنتـائج غيـر الـمتوقعـة[٢٤٦].

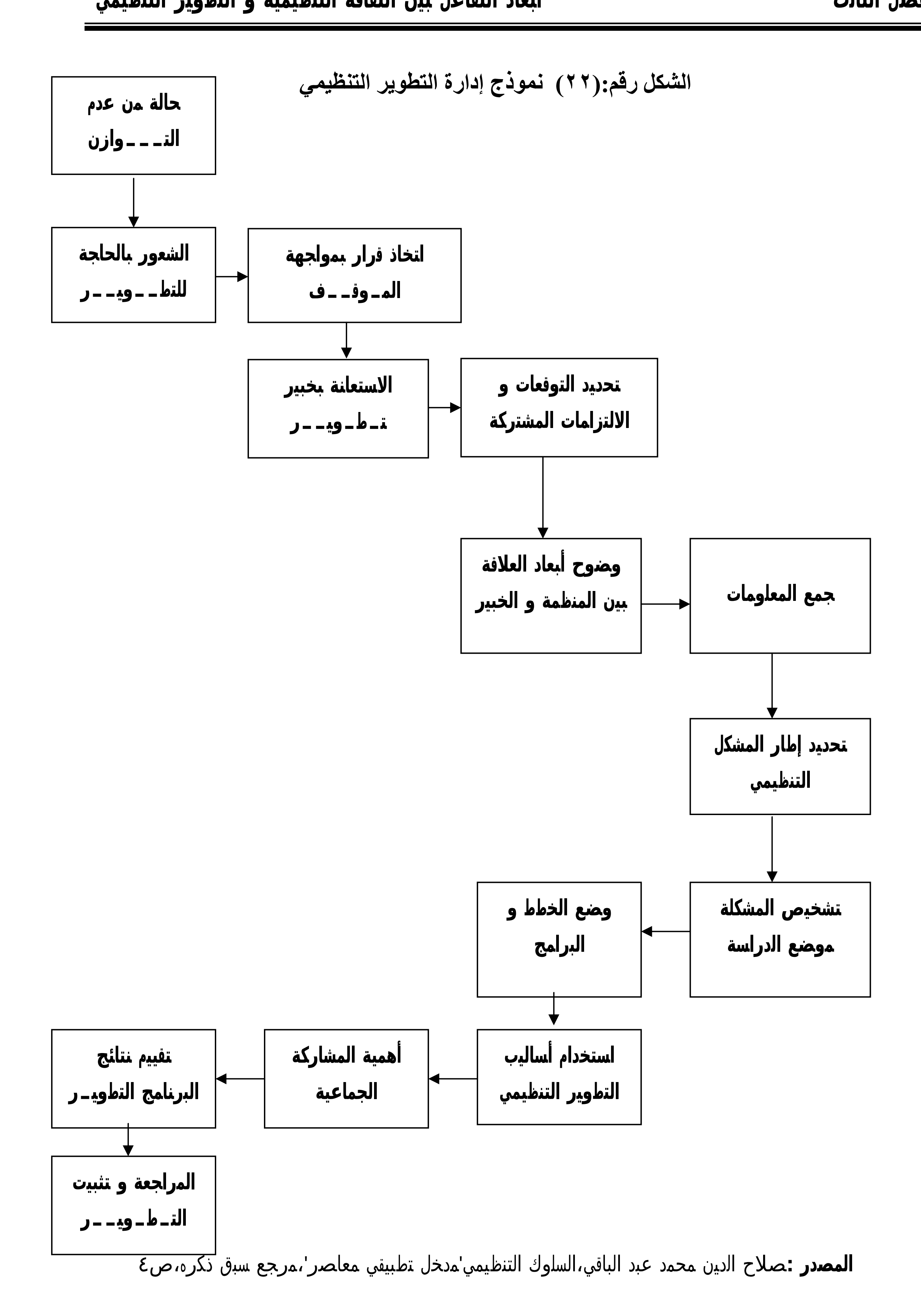
٦.إرساء التطوير و تثبيته

تعرف بمرحلة الإستقرار عندما تنجح الجماعات في إعادة التوازن بين عناصر الثقافة التنظيمية مـن خـلال إحداث التكامل بين القيم القديمة و القيم الجديدة، إذ يتم تبني القيم الجديدة التي أثبتت فعاليـتها،كذلك إدماج مـا تعلمه الفرد من معارف و مهارات و اتجاهات جديدة في الممارسات الفعـالـية،وتهدف هـذه المرحلـة إلـى تثبيت التغيير الذي حدث تحقيق استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات و الأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في الممارسات السلوكية اليومية.

و نجد مجموع هذه الخطوات ملخصة من خلال الشكل التالي:

[٢٤٦] ثابت عبد الرحمان إدريس،المدخل الحديث في الإدارة العامة،مرجع سبق ذكره،ص٤٥٠،٤٥١.

الشكل رقم:(٢٢) نموذج إدارة التطوير التنظيمي



المصدر :صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي'مدخل تطبيقي معاصر'،مرجع سبق ذكره،ص٤

خلاصة الفصل :

باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي المحدد و الموجه للسلوك التنظيمي، فإن غيابها كمضمون و كمرجعية للتفاعل مع الواقع التنظيمي يؤدي إلى انتشار سلوكيات سلبية تعتبر مؤشرات عن سوء الفعالية التنظيمية و تدني مستوياتها، لذلك تسعى المنظمة من خلال تبني برامج التطوير التنظيمي إلى الإعتماد على المدخل الثقافي كمدخل استراتيجي للرفع من مستوياتها من خلال استخدام مناهج العلوم السلوكية و الإستفادة من أبحاثها، و تتوقف الإدارة الفاعلة لهذه البرامج على مدى مرونة و توجه الثقافة التنظيمية بمفهوم التطوير بالدرجة الأولى، إذ لا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي، كذلك الإقتناع بأهمية و حتمية إحداث التطوير من أجل تحقيق أهداف التكيف الخارجي و الإندماج الداخلي و الرفع من مستويات الفعالية، إذ لابد من الإشارة إلى أهمية مشاركة جميع المستويات التنظيمية في تجسيد برامج التطوير التنظيمي، فعدم مشاركة المورد البشري في المنظمة في صياغة و تنفيذ برامج التطوير يعوق من تقدمه نتيجة تصاعد وتيرة المقاومة،التي تعتبر من أهم معوقات نجاح هذا النوع من البرامج في بلوغ أهدافه، من أجل ذلك تسعى إدارة المنظمة وإلى التخفيف منها من خلال الإعتماد على سياسة الإتصال، الإقناع،المشاركة، التفاوض و غيرها من الإستراتيجيات، كما تجدر الإشارة إلى أهمية إسناد مهام عملية التطوير لفريق التطوير نظرا لما يحققه هذا النوع من الأساليب من فعالية في التجسيد إلى جانب ضرورة الإستعانة بخبير تطوير خارجي في تجسيد خطتها التطويرية، و لابد من الإشارة إلى الدور الهام الذي تلعبه الإدارة العليا في ترسيخ و تعزيز القيم الجديدة ولتشجيع السلوكيات السليمة الناتجة عنها و هو ما يعرف بتعزيز جهود التطوير.

الفصل الرابع :

التوجه الثقافي للتطوير التنظيمي بالمطحنة الصناعية لمتيجة

تمهيـــد:

تناولت من خلال الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة قصد تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافـــة التنظـيمية و منهج التطوير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافـة التنظيميـة و أهـم أبعادهـا و انعكاساتهـا و لاسيما دورها و أهميتها في صياغة أنماط السلوك التنظيمي، ثم تحديد انعكاس الثقافة التنظيمية على مستوى الفعالية في المنظمـــة، فـالصعوبات و المشاكل الثقافيـــة تنعكس في شكل مؤشرات تعبـر عن تدني مستوى الفعاليـــة التنظيمية، و في إطار العمل على الرفع من مستويات هذه الأخيرة تلجأ المنظمة إلى مـا يعرف بالتطوير التنظيمي، الذي يعتمد على المرتكز الثقافي كنقطـة تحرك نحو الرفع من مسـتوى الفعالية التنظيمية مستهدفـا تغيير الأنماط السلوكية التي لا تخدم التوجهات المنظمية، لذلك سنحـــاول مـن خـلال الفصـل التطبيـقي وصـف و تحديد أهـم ملامـح الثقافـة التنظيميـة السـائدة بالمنظمـة محـل الدراسة'المطحنة الصناعية لمتيجة' ثم العمل على تقييم انعكاسها على مستوى الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد مدى حاجة المنظمة لتبني مشروع من أجل التطوير التنظيمي، وأخيرا تقييم دور سياسة الموارد البشرية و آلياتها في تجسيد برامج التطوير التنظيـمي.

و بهدف تجسيد الدراسة الميدانية تمت الإستعانة كوسيلة بحث بقائمة استبيان،و عليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعـــة محاور رئيسية:

كمحور الأول: تم تقديم المطحنة الصناعية لمتيجة "SIM" و عرض نشأتها و أهم مكونات بيئتها الداخليـة،أما من خلال المحور الثاني فقد تم التطرق إلى أبعاد و مضامين الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجـة، و كمحور ثـالث: فقد خصص لعرض أبعاد التفاعل بين الثقافة و مستويات الفعاليـة التنظيميـة،و أخيـرا و كمحـور رابـع تم التعرض إلى أهمية انتهاج التطويـر التنظيمـي بالمطحنة الصناعية لمتيجة و أهم آليات تجسيده.

المبحث الأول: تقديم المطحنة الصناعية لمتيجة.

تنشط المطحنة الصناعية لمتيجة في قطاع التغذية الزراعية الذي يعتبر قطاعا هاما،إذ تنتج منتجات تعتبر ذات استهلاك واسع بالنسبة للمجتمع الجزائري،تعتبر الفرع الأقدم من فروع أكبر المركبـات الصـناعية الحاليـة بالجزائر مجمع 'SIM' بسهل المتيجة،تسعى لتحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها الريـادة فـي قطاعهـا،إذ سنتطرق إلى تقسيم العمالة،التنظيم الإداري للمطحنة و نشاطها الإنتاجي.

المطلب الأول: نشأة المطحنة الصناعية لمتيجة

نشأت المطحنة الصناعية لمتيجة الواقع مقرها بعين رومانة- موزاية ولاية البليـدة فـي شـكل شـركة ذات مسؤولية محدودة يديرها أب بماعية ثلاث أولاد وذلك سنة ١٩٩٠ و لينطلق نشاطها سنة ١٩٩٤ و تكون بذلك أول فـرع تـم إنشـاءه لمجمـع يعد من أكبر المجمعـات الصنـاعية الحالية في الجزائر ليشـمل نشـاطه مجال التغذية الزراعية،حيث نمت المطحنة و تطورت تماشيـا مع معـدلات النـمـو و الإنبعـاث التـي عرفها الإقتصاد الجزائـري، لتصبح بذلك مركبا صناعيا هاما في هذا المجـال و الفرع الأكثر أهميـة و قوة في مجمـع "SIM" الذي انتسب من خلال التسمية إليها.

نمى المجمع و تطور و امتد نشاطه ليشمل عدة مجالات،حيث تم إنشاء ثاني فرع و المتمثل في فـرع الميـاه المعدنية من خلال اقتناءه لمؤسستيـن للميـاه المعدنية ابن هـارون و مـوزاية سنة ٢٠٠١ و ذلك في إطار سياسة الدولة للخوصصة، تلاها إنشاء فرع آخر يتمثل في عيادة متعددة الخدمات ليمتد بذلك نشـاط المجمـع ليشمل القطاع الصحي سنة ٢٠٠٤ .

عرف المجمع ككل نموا سريعا و معقدا في فترة زمنية قصيرة ليصبح شركة ذات أسهم تسـتهدف منتجاتهـا أسواقا دولية، كما أنه تعدى ذلك إلى إقامة شراكة مع دول أوربية من اجل الإستثمار في عدة مجالات أهمهـا مجال الطاقة،و لم يتوقف المجمع عند هذا الحد إذ يتهيأ حاليا من أجل استثمار مركب سياحي تجاري ليشـمل نشاطه بذلك قطاع الترقية العقارية الذي تم الإنطلاق في أشغاله سنة ٢٠٠٥،بالإضافة إلى اقتنـاء مؤسسـة **ENAJUC** المتخصصة في إنتاج المشروبات الغازية التي تجري أشغال تهيئتهـا لفتح خطـوط إنتاجهـا.

سعت المطحنة الصناعية لمتيجة منذ إنشـاءها إلـى أن تكـون الرائدة في مجـال التغذية الزراعية، بالإضافة إلى تقديم أحسن صورة للمنظمة و خدمـة المستهلك و إرضاءه من خلال تقديم منتج ذو جودة عاليـة، وأهم مبادئهـا هو ضرورة تثميـن المـورد البشـري.

و في إطار تجسيد دراسة موضوع الثقافة التنظيمية و دورهـا في تحقيـق أهداف التطوير التنظيمي تم إجراء دراستنا بالمطحنة الصناعية لمتيجة دون المجمع ككل و ذلك راجع لـ :

١- عدم إمكانية استهداف المجمع ككل باعتباره في مرحلة إعادة هيكلة و تنظيم و تنسيق لفروعه.

2- أن المطحنة الصناعية لمتيجة تمثل أقدم و اكبـــر فرع.

٣- أن المطحنة الصناعية لمتيجة تضم عاملين أقدميتهم تعادل تاريخ انطلاق النشاط بالمجمع ككل،لأجل ذلـك اعتبرنا أن ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة هي ثقافة ممثلة للثقافة التي يمكن أن تسود المجمع مستقبلا.

المطلب الثاني: تقسيم العمالـ ـ ـ ـ ـة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

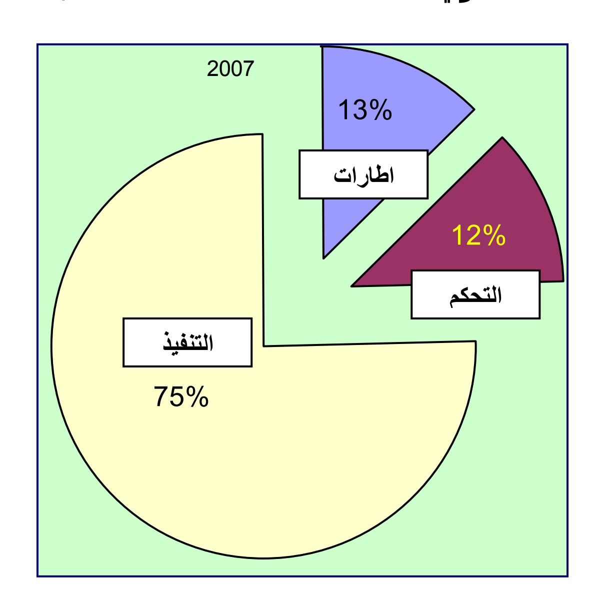
١-مستويـات العمالـ ـة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

جدول رقم :(٠٦) تطور العمالة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

الفئات المهنية	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
الإطارات	**٧٠**	**٨٤**	**٩٨**
▫ مهنـدس	٣٠	٣٦	٣٤
▫ تقني سامي	٤٠	٤٨	٦٤
التحكـ ـ ـ ـم	٧٨	٨٧	٩٤
التنفيـ ـ ـ ـذ	٤٧١	٥٤٥	٥٨٣
العدد الإجمالي	**٦١٩**	**٧١٦**	**٧٧٥**

المصدر:الوثائق الداخليـ ـة للمطحنـة الصناعـية لمتيجـة

التمثيل الدائري لعمال المطحنة الصناعية لمتيجة حسب الفئات



تضم المطحنة الصناعية لمتيجة ٧٧٥ عاملا تم توزيعهم على مختلف المصالح و الأنشطة،إذ يبلغ عدد إطارات المنظمة ٩٨ إطارا، مقسمين إلى ٣٤ مهندس و ٦٤ تقنيا ساميا، يعهد إليهم بالعديد من المسؤوليات و يتوزعون على مختلف مصالحها،أما العاملون من دون الإطارات فيبلغ عددهم ٩٤ عاملا،أما التنفيذ فيبلغ عدد الأفراد

العاملين في إطاره ٥٨٣ عاملا،و يتم تحديد مهـام كل عامـل وفـق طبيعـة نشاطـه و المصلحة التابـع له،حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه و عليه يمثل الإطارات من مجموع العاملين بالمنظمة نسبة ١٣٪ ،أما التحكم فيمثل عدد أفراده نسبة ١٢٪ من مجموع الأفراد العاملين إجمالا،و أخيرا فان اكبر نسبة عاملين تم تخصيصها للتنفيذ و الذي يمثل نسبة العاملين به ٧٥٪، و يرجع ذلك لطبيعة نشاط المنظمة.

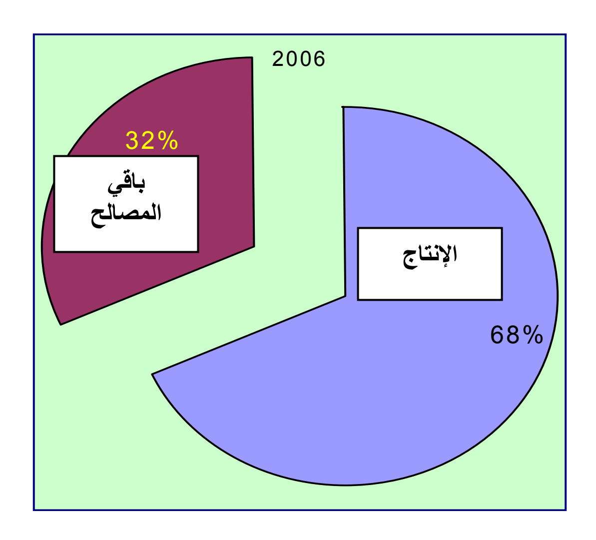
٢-توزيع الأفراد العاملين حسب نوع العمـــل بالمطحنة الصناعية لمتيجة

جدول رقم:(٠٧) توزيع الأفراد حسب نوع العمل لسنة ٢٠٠٧

الفئات المهنية	نشاط الإنتاج	نشاط باقي المصالح	الإجمالي
الإطارات	**٦٧**	**٣١**	**٩٨**
▫ مهنـدس	٢٣	١١	٣٤
▫ تقني سامي	٤٤	٢٠	٦٤
التحكـــــم	٦٤	٣٠	٩٤
التنفيـــــذ	٣٩٦	١٨٧	٥٨٣
العدد الإجمالي	**٥٢٧**	**٢٤٨**	**٧٧٥**

المصدر:الوثائق الداخلية للمطحنة الصناعية لمتيجة

التمثيل الدائري لعمال المطحنة الصناعية لمتيجة حسب المصالح



يتم توزيع الأفراد العاملين بالمنظمة حسب طبيعة النشاط و الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (٠٧) كالآتي: يضم نشاط الإنتاج ٦٧ إطارا ٢٣ منهم مهندس و ٤٤ تقني سامي،أما عدد الإطـارات البـاقي و البالغ عددها ٣١ إطار تم توزيعه على باقي المصالح و المقسم إلى ١١ إطار و ٢٠ تقني سامي، أما الأفراد الذين يعهد إليهم بالتحكم بمختلف نشاط المنظمة فيمثلون ٦٤ مخصصين لنشاط الإنتاج، و ٣٠ على باقي مصالح المنظمة أما التنفيذ فيمثل عدد الأفراد العاملين بـ ـه ٣٩ عاملا متخصصين في نشاط الإنتاج ، أما ١٨٧ عاملا آخر تم الاستعانة بهم في نشاط باقي المصالح فإجمالا يضم نشاط الإنتاج ٥٢٧ عاملا، أما باقي المصالح تضم ٢٤٨ عاملا ، أما بالنسبة للتمثيل النسبي فتعبر ٣٢٪ نسبة العاملين في مختلف نشاطات المنظمة و ٦٨٪ هي نسبة الأفراد العاملين في النشاط الإنتاجي.

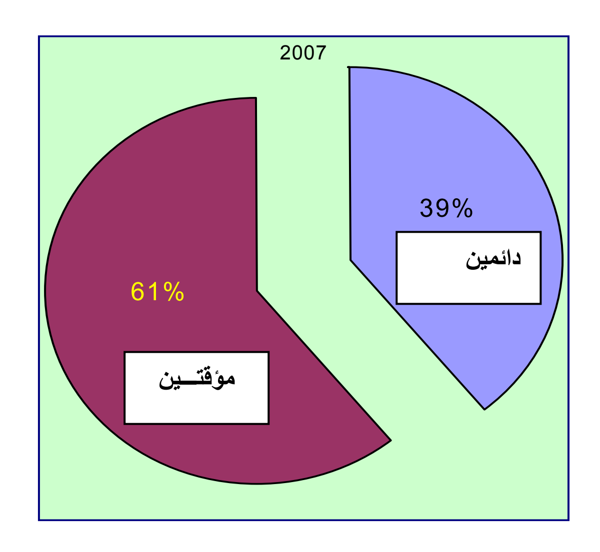
٣-توزيـ ـع الأفراد العاملين حسب طبيعة التوظيف

جدول رقم: (٠٨) توزيع الأفراد العاملين حسب طبيعة التوظيف بالمطحنة الصناعية لمتيجة

طبيعة التوظيف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
الدائمين	٢٥٠	٢٨٦	٣٠٣
المؤقتين(المتعاقدين)	٣٦٩	٤٣٠	٤٧٢
الإجمالي	٦١٩	٧١٦	٧٧٥
عدد العاملين المؤقتين/العدد الإجمالي(٪)	**٥٩.٦١**	**٦٠.٠٥**	**٦١**

المصدر:الوثائق الداخليـ ـة للمطحـ ـة الصناعيـ ـة لمتيجـ ـة

التمثيل الدائري لعمال المطحنة الصناعية لمتيجة حسب طبيعة التوظيف



فيما يخص توزيع الأفراد العاملين بالمنظمة حسب طبيعة التوظيف الموضح في الجدول أعـلاه، يبلـغ عـدد الأفراد العاملين كأفراد دائمين و الحاصلين على مناصب عمل مستقرة ٣٠٣ عاملا أي ما يعادل نسـبة ٣٩٪ من مجموع الافراد العاملين بالمنظمة، أمـا عدد الأفراد العاملين و المرتبطين بالمنظمة مـن خـلال عقـود عمـل لفترة زمنية محددة فيبلغ ٤٧٢ و الممثل بنسبة ٦١٪ من مجموع الأفراد العاملين، وعليه فـان نسـبة الأفراد العاملين بصفة دائمة يمثل تقريبا نصف عدد الأفراد العامليـ ـ ـن المتعاقدين مع المنظمـة، و الـذين يتوزعون على مختلف نشاطات المنظمة، و تجدر الإشارة إلـى أن المناصـب الحساسـة و المناصـب ذات المسؤولية فيعهد إليها بأفراد دائمة و ذات كفاءة و أقدميـ ـ ـ ـة.

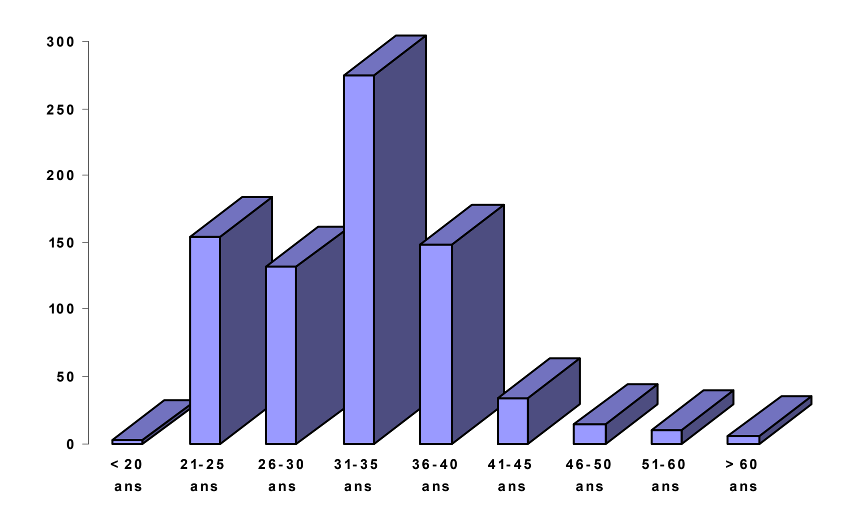
٤-هرم الأعمار بالمطحنة الصناعية لمتيجة

جدول رقم: (٠٩) مستوى الأعمار المطحنة الصناعية لمتيجة

الأعمار	اقل من ٢٠	٢١ـ٢٥	٢٦ـ ٣٠	٣١ـ٣٥	٣٦ـ٤٠	٤١ـ٤٥	٤٦ـ٥٠	٥١ـ ٦٠	اكثرمن ٦٠
عدد الأفراد	٠٢	١٥٤	١٣٢	٢٧٥	١٤٩	٣٤	١٤	١٠	٠٥
الإجمالي	٧٧٥								

المصدر:الوثائق الداخلية للمطحنة الصناعية لمتيجة

تمثيل الأعمـ ـدة لأعمـ ـار الأفراد العاملين بالمطحنة الصناعية لمتيجة



من خلال الجدول رقم (**٠٩**) و مدرج تمثيل هرم الأعمار للأفراد العاملين بالمنظمة،تبين أن أكثر أفراد المطحنة الصناعية لمتيجة ينتمـون إلـى فئـة العمـر الواقـع مجالهـا بيـن ٣١-٣٥ سنـة و البالـغ عـدد أفـرادهـا ٢٧٥ فرد ، تليها فئـــة عمر ما بين ٢١-٢٥ سنة البالغ عدد أفرادها ١٥٤، ثم فئة العمر ما بين ٣٦-٤٠ سنة و الممثلة بـ ١٤٩ فرد ، و أخيرا فئة عمر ما بين ٢٦-٣٠ و البالغ عدد أفرادها ١٣٢، وعليه يمكن القول أن المطحنة الصناعية لمتيجة هي منظمة شابـة باعتبـار أن مجموع الفئات الأربـع والبالـغ عددهـم ٧١٠ فـرد عامـل تقـع فئـة أعمارهم في مجـال مـن ٢١ إلـى ٤٠ سنـة والتـي تمثـل نسبـة ٩١٪ من مجموع الأفـــراد العاملين بالمطحنة. نلاحظ أن المطحنة الصناعية لمتيجة تحوي أفراد عاملين يتنوع مجال أعمارهم مما يؤدي إلى تنوع الثقافات و اختلافها، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي شبكة من الثقافات الداخلية، و الذي يطرح التحدي أمام إدارة المطحنة من أجل إدارة هذا التنوع و استغلاله في خدمة توجهات المطحنة.

٥-مستوى الأقـدميـة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

جدول رقم : (١٠) مستويات الأقدمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

مجال الاقدمية	اقل من سنة	١ـ٥ سنوات	٦ـ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
عدد الأفـــراد	١٧٥	٢٤٥	١٦٦	١٨٩
العدد الإجمالي	٧٧٥			

المصدر:الوثائق الداخلية للمطحنة الصناعية لمتيجة

تمثيل الأعمدة لأقدمية الأفراد العامليـن بالمطحنة الصناعية لمتيجة

من خلال تمثيل الأعمدة الذي يوضح مجال الأقدميـــة وعدد الأفراد الموافق لكل مجال نلاحظ أن اكبر عدد من الأفراد العاملين يقع بالمجال من ٠١ إلى ٠٥ سنوات و البالـغ عددهم ٢٤٥ عامل، أما المجـال الثـاني فيتمثل في

مجال الاقدمية الأكثر من ١٠ سنوات و الذي يمثله ١٨٩ عاملا، يليها مجـالان الأقـل من سـنة أقدميـة و البالغ عدد أفراده ١٧٥، ثم المجـال مـن ٠٦ إلـى ١٠ سنـوات والبالغ عدد أفراده ١٦٦ عامـلا،وعليه و بالنظر لمدة حياة المنظمة البالغة ١٣ سنة نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق أقدميتهم ٠٦ سنوات يمثلون ٣٥٥ عاملا أي ٤٥.٨٠٪ من مجموع الأفراد العاملين،أما الأفراد الذين ينتمون إلى مجال أقدمية اقل من ٠٦ سنوات يمثلون نسبة ٥٤.١٩٪ ، و عليه فإن اكبر نسبة هي للأفراد الذين تقل مـدة أقدميتهـم عـن نصـف عمـر المنظمـة، و يـرجع ذلك إلى طبيعـة سياسة التوظيف التي تنتهجها المطحنة الصناعية لمتيجة والتي تعتمـد على أكبر عدد من عقود التوظيف إذ أن نسبة الأفراد العاملين بصفة مؤقتة يفوق عدد الأفراد العاملين بصـفة دائمة.

المطلب الثالث: النشاط الإنتاجي للمطحنة الصناعية لمتيجة

بدأت المطحنة الصناعية لمتيجة نشاطها في مجال تحويل الحبوب بمساحة تقدر بـــ ٠٨ هكتـارات، حيـث خاضت التجربة في هذا القطاع الاستراتيجي بإنتاجهـا لمـادة الدقيـق والعجائن الغذائية عام ١٩٩٤ بقـدرة إنتاجيـة تقـدر بـــ ١٥٠ طـن/ يـوم و طاقة بشرية تقـدر بـــ ٤٠ عـاملا لتتحـول إلـى مجمـع صناعي متعدد النشاطات بأكثر من ١٢٥٠ عامل باستثمار يقـارب ٥٧٠٠٠٠٠٠.٠٠ دج ، يتمثـل نشـاط المطحنة أساس في تحويل القمح كتحويل أول إلى منتجات الدقيق و الفرينة و كتحويـل ثـاني إلـى عجـائن غذائية،لذلك تمتلك المطحنة الصناعية لمتيجـــة.

- ٠٥ وحدات لإنتاج السميد.
- ٠٣ مطاحـــــــن.
- ٠٣ وحدات لإنتاج عجائن القصيرة.
- ٠٢ وحدات لإنتاج العجائن الطويلة.
- ٠٥ وحدات لإنتاج الكسكسى.
- وحدة إنتـاج أغذيـة الأنعـــام.

و يمتد الكل على مساحة ٩٠.٠٠٠م^2 إذ تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدات:

- مطاحن وحدات السميد ....٢٠٠٠طن يوميا
- العجائن الغذائية..٣٠٠ طن يوميا
- الكسكسي ....١١٥ طن يوميا
- غذاء الأنعام ....٢٢٠ طن يوميا

المطلب الرابع: التنظيم الإداري للمطحنة الصناعية لمتيجة

عرف تنظيم المطحنة الصناعية لمتيجة تغيرات جذرية تماشيا مع الأهداف و التطورات، و قـد تـم تصـميم الهيكل التنظيمي بما يعكس طبيعة نشاط المنظمة المتمثل في مجموعة من الوظـائف المتخصصـة و أخـرى فرعـية

لخدمة الوظائف الأساسية،مع ضرورة تحقيق التكامل بينهما لتحقيق انسجام التنظيم و فعاليتـه التـي تتوقـف بالدرجة الأولـى علـى فعالية أداء كافة الوظائف مجتمعة،كمـا يتميـز بالمـرونة بمـا يعني قدرته علـى الإستجابـة للتغيرات البيئية و استيعاب التعديلات المختلفة دون التأثير على جوهر التنظيم بما يـؤثر علـى أهداف المنظـمة.

يوضح الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية لمتيجة أهم المصالح و الأقسام التي تعمل على أداء نشاط المطحنة، و لاسيما دورها في إدارة الثقافة التنظيمية، حيث تعمل الإدارة العليا الممثلة في شخص الرئيس المدير العـام على وضع الأسس الأولى للثقافة التنظيمية و المتمثلة في قيم المؤسس كما تعمل على نشـر ملامـح الثقافـة التنظيمية وفق مختلف المستويات التنظيمية من خلالها خطابها و ممارساتها السلوكية و غيرها ،كما يعمل باقي رؤساء المصالح أو الأقسام على نشر الثقافة و القيم التي حددتها الإدارة العليـا بالمطحنة،كـذلك تلعـب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال سياستها في إدارة الموارد البشرية مـن اختيار،تعيين،تحفيز،تكوين قصد ضبط أنماط السلوك التنظيمي و الذي من خلالـه تجسـد بـرامج التطـوير التنظيمي.

و يأخذ الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية لمتيجة الشكل التالي :

و سوف نقوم بتحديد أهم المهام الموكلـة إلى كـل مصلحـة وظيفـية على مستـوى الهيكـل التنظيمـي:

أولا: مصلحة الإعـلام الآلـي

- تزويد المطحنة بالأجهزة الإتصال و الإعلام الآلي.
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- صيانة نظام المعلومات بالمطحنة الصناعية لمتيجة.

ثانيا: مصلحة مراقبة النوعية ،النظافة و الأمن وتقسم إلى قسمين:

أ- **مراقبة النوعيـــة**

- تسيير وثائق و مستندات تأكيد الجودة.
- متابعة و التحقق من عدم المطابقة.
- دراسة الإجراءات التصحيحية والوقائية ووضعها حيز التنفيذ.
-إدارة التحسين.
- متابعة و تنفيذ مرجعة الجودة الداخلية.
- نشر سياسة الجودة على جميع المستويات التنظيمية.
- المراقبة الدائمة لمدى ملاءمة و مطابقة نظام الجودة للأهداف المسطرة.
- مراقبة عملية الإنتاج و مطابقتها للمعايير و الإجراءات.
- المراقبة الإحصائيـــــة.
- إعلام الهيئات و المصالح المعنية بالنتائج المحققة.
- متابعة البرامج.

ب- مصلحة النظافة و الأمـــــن

- مراقبة مدى احترام معايير النظافة و الأمن.
- نشر و إعلام الأفراد العاملين بمعايير و إجراءات النظافة و الأمن.
- التوعية بأخطار حوادث العمل.
- متابعة إجراءات العـــــمل.

ثالثا: مديرية التجارة و التسويق و التي تنقسم إلـــــى:

١. دائرة التسويق:

- دراسة السوق.
- إعداد و متابعة الخطط التسويقية.

- إعداد تقارير حول البيع.
- تسيير المزيج التسويقي بالتنسيق مع باقي المصالح.

٢. **مصلحة التصدير و الاستيراد** و التي تعمل على تسيير المعاملات الخارجية المتعلقة بتصدير منتجات المطحنة و استيراد المواد الأولية.

٣. **مصلحة الإشهار:** و التي تسهر على تسيير حملات الدعاية و الإعلان و متابعتها.

٤. **دائرة التجارة** التي تعمل على تسيير كافة المعاملات التجارية.

٥.**مصلحة الفوترة** التي يعهد إليها بتسوية الفواتير.

٦. **مصلحة تغطية الحقوق.**

٧. **مصلحة التوزيع** و التي يعهد إليها بالإشراف على عملية التوزيع و مراقبتها.

رابعا: مديرية المالية و الإدارة

١-دائرة المحاسبة و التي تتكون من:

١. مصلحة المحاسبة العامة .

٢. مصلحة الخزينة و التي تقوم بـــ:

* تسيير الخزينة و تنظيم علاقاتها مع البنوك.
* محاسبة الزبائن و الموردين مع مراقبة قرض الزبون.

٣. مصلحة الاستثمارات و التي تقوم بالحرص على تنفيذ و مراقبة سياسة المنظمـة الاسـتثمارية بالإضافة إلى متابعة و صيانة استثمارات المطحنة الصناعية لمتيجة.

٢- دائرة تسيير الموارد البشرية و التي تتمثل أهم مهامها في:

١. مكتب الأجور الذي يسهر على متابعة الأجـــــور.

٢. مكتب تسيير الموارد البشرية الذي يعهد إليه بالمهام التالية:

- توزيع الأفراد حسب المهام و المسؤوليات.
- الإشراف على عملية الترقية.
- تسيير المسار الوظيفي .
- تسيير عملية التكوين:

* تحديد احتياجات التكوين و تصميم مخططاته السنوية.
* تصميم أنشطة التكوين.
* المشاركة في تصميم و متابعة وضع حيز التنفيذ إجراءات و أدوات التكوين.
* اختيار الجهاز أو الجهة القائمة بالتكوين.

٣. مكتب الخدمات الاجتماعية الذي يعهد إليه بتسيير كل ما يتعلـق بالخـدمات الاجتماعيـة مـن مساعدات،إعانات،سلفيات، ...الخ .

خامسا: مديرية الإنتـاج و التي يسهر للإشراف عليها مدير و نائب مدير و التي تتكون من:

١- دائرة الصيانة و التي يعهد إليها بصيانة جميع آلات الإنتـ ـاج.

٢- صيانة المطاحن التي يعهد إليها بصيانة المطاحن دون غيرها.

٣-الورشة المركزية التي تجري بها أعمال الصيانـ ـ ـ ـ ـ ـ ـة.

٤- دائرة العجائن التي يعهد إليها بـ ـتسيير مخطط إنتاج العجائن و التي تقوم بـ ـ :

* الإنتاج وفق الأهداف المحددة.
* الإنتاج وفق المعايير المسطرة.
* السهر على تنفيذ و مراقبة مخطط الإنتاج ومعايير الجودة.

و تسهر دائرة العجائن على تسيير ٠٥ وحدات إنتاج العجائن تم ذكر ٠٣ منها بالهيكل التنظيمي فقط.

٥- دائرة الحبوب و التي تسهر على تسيير ٠٤ مطاحن .

سادسا:مديرية التمويـن

و التي تتكون من:

١- دائرة المواد الأولية و التي يعهد إليها بالمهام التاليـ ـة:

* شراء و مراقبة المواد الأولية.
* البحث عن أحسن الأسعـ ـار.
* مراقبة المخـ ـزون.

٢- التسيير البحـ ـري.

٣-التسيير البـ ـ ـري.

٤- دائرة التموين و التي بعهد إليها بـ ـ ـ:

شراء قطع الاستبدال .

٥-ورشة النقل التي يعهد إليها بتسيير عملية نقل المواد الأولية و قطع الغيار.

٦-مخزن التعليب الذي يعهد إليه بتسيير جميع مهام التعليب،مراقبة نوعيتها و السهر على جودتها.

المبحث الثاني: مضامين و أبعاد الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

قصد تجسيد الدراسة النظرية المقدمة في الفصول السابقة،قمنا باستخدام قائمة استبيان قصد التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية،أهم أدوارها.

المطلب الأول: تصميم محـتوى الدراسـة الميدانـية

بالنسبـة للدراسـة الميدانيـة فإنهـا ستركز بصفة خاصة على قياس أبعاد الثقافـة التنظيميـة و تفاعلاتهـا بالمنظمة محل الدراسة و أهم انعكاساتها على مستويات الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى دراسـ ـة إمكانيـ ـة تجسيـد بـ ـرامج التطوير التنظيمي و الإعتماد على سياسة الموارد البشرية في تحقيقـه،و كوسيلة للبحث تم استخدام قائمة استبيان[٢٤٧]، و التي تستند تفصيلا إلى مايلي:

أ- يتعلق هذا الإستبيان بتحديد مدى إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد العاملين في المنظمة و الأهمية الممنوحة لهذا المفهوم، كذلك التطرق إلى أهم وظائفها و تفاعلها مـع مختلـف الأبعـاد كالثقافـة الوطـنية

و المسؤولية الإجتماعية و غيرها، كما تم التعرض إلى أهم مكونات الثقافة بالمطحنة الصـناعية لمتيجـة و دراسة أهم انعكاساتها على مستويات الفعالية، حيث تم تغطية كل مجال من هذه المجـالات بمجموعـة مـن الأسئلة.

ب- يتضمن الإستبيان مجموعة من الأسئلة لكل مجال من المجالات السابقة و تم تصميم السؤال علـى شكل وصفي تنظيمي لكل عنصر، و تم إقرانه بمدرج أو سلم درجات يقـيس نسـبة تواجـد كـل عنصر.

ت- طلب من المستقصي قراءة الوصف التنظيمي بعناية ثم التأشير على الإجابة الأمثل وفقـا لرؤيتـه لمدى قرب أو بعد المنظمة من هذا الوصف التنظيمي من ثم التعبير عنها في شكل درجات.

ث- كما قمنا بإجراء مقابلات معمقة و متكررة مع المسؤولين بمختلف الإدارات للحصول على مزيـد من التفاصيـل ذات العلاقـة و بهـدف الحصـول على معلومات ذات مصـداقية و موثـ ـوق فيـها لتسهيـ ـل و توضيح و تبسيط الأسئلة قدر المستطاع.

****مجتمـع البحـث و عينتـه:**

يتمثل مجتمع البحث في إطارات المنظمة الموزعة على مختلف المستويات التنظيمية و البـالغ عددهـ ـم ٩٨ إطـار، و قد تم تحديد عينة البحث بنسبة **٢٥٪** من مجموع مفردات مجتمع البحث، علـى اعتبـار أن تلـك النسبة

---

[٢٤٧] انظر الملحق٢

معقولة و مقبولة إحصائيا في تمثيـ ـل مجتمع البحث، و بذلك يكون عدد مفردات عينة البحث ٢٤ مفردة تم موزعة على مختلف المستويات التنظيمية المختلفـة و ذلك في حدود إعداد التوزيع الطبقي للعينـ ـ ـ ـة. كما تم إجراء مقابلات بمثابة معاينات مع الإطارات التي وزعت عليها قائمة الاستبيان بالإضافة إلى إطارات لـم تجب على قائمة الاستبيان قصد تحقيق نتائج أكثر شفافية و مصداقية.

و من الضروري أن نشير هنا أنه ليس من السهل على الباحث أن يجد الأبواب مفتوحـة عنـد لجوئـه إلـى المنظمات، فلا يخفى على أحد ما يتميز به من علاقـة هـذه الأخيـ ـرة مـ ـع الجامعـ ـة مـن حيـ ـث الإنغـ ـلاق و عـدم التعاون، و لتفادي هذا المشكل حاولنا إيجـ ـاد وسـيلة تمكننـا مـن الـدخول إلـى المنظـ ـ ـ ـمة و الحصول على معلومات موثوق فيها لإستكمال البحث، فحملنـا أسـئلتنا التـي تضـمنتها قائمـ ـة

الإستبيان ووجهناها إلى عدد مفردات عينة البحث ، و لم يجب عليها سوى عشرون(**٢٠**) مفردة لإعتبـارات أقل ما يقال عنها أنها بدون مبرر.

و قد تم اختيار هذه المنظمة على أسـ ـ ـاس:

١- تعتبر المطحنة الصناعية لمتيجة من أهم المنظمات الجزائرية التـي لا يسـتهان بموقعهـا فـي السـوق الجزائرية و الدوليـ ـ ـة.

٢- كونها تنشط في قطاع استراتيجي هو قطاع التغذية الزراعيـة(القمح).

٣- اعتبارها أقدم و أهم فرع من فروع أكبر المجمعات الصناعية في الجزائر مجمع"SIM".

٤- وتيرة النمو السريعة التي عرفتها المطحنة الصناعية لمتيجة و التطور بالمقارنة الفترة الزمنية التي حـدث فيه هذا التطور.

٥-كونها منظمة تواجه منافسة شديدة في السوق الجزائريـ ـ ـ ـة.

****أسلوب التحليل الإحصائي**

اعتمدت في تحليل الإستبيان أسلوب المعالجة الفردية للمتغيرات(Tria Plat)، من خلالا حساب النـسب المئوية لكل اختيار من كل سؤال لجميع مفردات عينة البحث، و بالتحليل على أساس قيمة النسبة توصلنا إلى معالجة كل عنصر من عناصر الإستبيان.

المطلب الثاني:إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتـه

أ-تحليل البعد الخاص بإدراك مفهـوم ثقافـة المنظمـة

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة و تكرر من خلال الأبحاث و الدراسات و ذلك منـذ سنة١٩٨١ و لم يتوقف عن النمو منذ ذلك الوقت، حيث استمر علماء السلوك و التنظيم بتبني الثقافة التنظيمية كمدخل

للتحليـل، و تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح و اختلـفت باخـتلاف وجهـات النظـر فـي الدراسـة و البحث، و نظرا لعدم الإتفـاق على تعريف واضح و كامـل قمنا بتناول ثلاث وجهات نظـــر في تعـريف الثقافـــة التنظيمية:

أولها:اعتبار الثقافة التنظيمية مجموع قيم معتقدات و قيم تتقاسمها الجماعة.

ثانيها:اعتبارها مجموع معايير موجهة و محددة للسلوك التنظيمي.

ثالثها: اعتبارها مرجعية للتعامل مع الواقع التنظيمـــي.

مع العلم أن كل تعريف مقدم لا ينفي التعريف الذي قبله،كما يمكن تبني التعاريـف الثلاث مجتمعـة.

و على ضوء النتائج المحصلة من الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى إدراك مفهوم الثقافـة التنظيميـة و مـدى استيعابها كمدخل حديث في الإدارة و الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم:(١١) إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية في المطحنة الصناعية لمتيجـــة

العناصــــــــر	الإجابة ١	الإجابة ٢	الإجابة ٣	الإجابة ١+٢	الإجابة ٢+٣	الإجابة ١+٣	بدون إجابة	المجموع
عدد مفردات العينة	٠٩	٠٣	٠٤	٠٢	٠٢	٠٠	٠٠	٢٠
النسبة المئوية(٪)	٤٥	١٥	٢٠	١٠	١٠	٠٠	٠٠	١٠٠

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان

تبيـــن أنه:

بالنسبة للإتجاه الأول الذي اعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة قيم و معتقدات فقد اعتبرت ٤٥٪ من مفردات عينة البحث أن الثقافة التنظيمية تنحصر في هذا المضمون ،كما اعتبرت ما نسبته ١٥٪ أن الثقافة التنظيميـة هـي مصطلح يشير إلى مجموع المعايير و الإجراءات التي تحدد أنماط السلوك التنظيمي و ما نسبته ٢٠٪ اعتبرته مقاربة للتعامل مع الواقع التنظيمي و مرجعية لحل مشاكله،و عليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية في المطحنة الصناعية لمتيجة هي مصطلح لم يتم إدراك أبعاده الحقيقيـة،و لم يتم التطرق إلى مضمونه الحقيقـي لاسـيما أهميته و دوره كمقاربة لفهم الواقع التنظيمي و تفسيره و حل مشاكله، إذ يعتبر من أهم المفاهيم التـي تبناهـا علماء التنظيم في التحليل و الدراســة.

ب- تحليل البعد الخاص بماهية الثقافة التنظيميـــة

الجدول رقم:(١٢) أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في المطحنة الصناعية لمتيجة

الدرجات العناصر	١ منخفض جدا	٢ منخفض	٣ معتدل	٤ مرتفع	٥ مرتفع جدا	بدون إجابة	المجموع
العنــصر الأول عدد مفردات العينة	٠٠	٠١	١٠	٠٣	٠٢	٠٤	٢٠
بالنسبة المئوية (٪)	٠	٥	٥٠	١٥	١٠	٢٠	١٠٠
العنصر الثــاني عدد مفردات العينة	٠٠	٠١	٠٤	١٠	٠٥	٠٠	٢٠
بالنسبة المئوية (٪)	٠٠	٥	٢٠	٥٠	٢٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثالث عدد مفردات العينة	٠٠	٠٣	٠٤	٠٦	٠٥	٠٢	٢٠
بالنسبة المئوية (٪)	٠٠	١٥	٢٠	٣٠	٢٥	١٠	١٠٠

المصدر :من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان

تعمل الثقافة التنظيميـة علـى جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كما تعمل علـى توسيــع أفــق و مدارك الأفراد حول الأحداث في البيئة التنظيمية وخاصة المناخ التنظيمي، أي أن الثقافـة تشـكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث و الأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفــراد و الجـماعات، إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقا لثقافتهـم، و بـدون معرفة ثقافة الفرد يصعـب التنبـؤ بسلوكـه، لذلك تستمد الثقافة التنظيمية كونها إطار لتنظيم و توجيه السلوك التنظيمـي كما تؤدي مجموعة من الوظائف يمكن إجمالها فيما يلي:

١. تمنح الثقافة التنظيمية أعضاءها شعورا بالهوية، شخصية تميزها عن غيرها و لا تعبر الهوية عـن السلوكيات أو القيم المصرح بها و إنما تعتبر الركيزة المنطقية لأنظمة الإدارة المعتمدة في المنظمة.

٢.تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الإلتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية و تنمية الولاء و الإنتماء.

٣. تعتبر حلقة وصل بين أعضاء المنظمة، كما تعتبر المرشد لإنتهاج السلوك التنظيمي الملائـــم.

و التي تعتبر من أهم أدوار الثقافة التنظيمية مع العلم أن للثقافة التنظيمية عدة وظائف و فوائد إلا أنه تم التركيز على هذه المحاور الثلاثة في الإستبيان.

يتعلق العنصر الأول بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق هوية المنظمة، أما العنصر الثاني فيتعلق بدور الثقافـة التنظيمية في تحقيق الولاء و الإنتماء و انعكاسه على الإلتزام بأهداف المنظمـة، وآخرهـا العنصـر الثالـث المتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تحديد أنماط السلوك التنظيمي.

و بالنظر إلى نتائج الدراسة التي أفرزتها عينة البحث الموضحة في الجدول رقم (**١٣**) نلاحظ أن ما نسـبته ٥٠٪ من مفردات العينة اعتبرت أن الثقافة تحقق هوية المنظمة و تميزها عن غيرها بمعدل متوسط أو معتدل، مما يعني أن المنظمة لا تعاني من ضعف الثقافة التنظيمية في صنع هويتها و إشعار الأفراد العاملين بها بهذه الهوية،إلا أن توسط المعدل ينبئ بعدم اكتمال دور الثقافة التنظيمية، مما يتوجب العمل على الرفع منـه إلـى معدلات مرتفعة حتى يكتمل دورها.

أما بالنسبة للعنصر الثاني المتعلق بأهمية الثقافة التنظيمية و دورها في تحقيق الولاء و الإنتماء، و مـا لهـذا الأخير من انعكاس ايجابي في تحقيق الإلتزام بأهداف المنظمة و توجهاتها،فقد اعتبرت ما نسـبته ٥٠٪ مـن مفردات عينة البحث أن الثقافة التنظيمية تشعر الأفراد بالولاء و الإنتماء مما ينعكس إيجابا علـى شـعورهم بالإلتزام نحو أهداف المنظمة و ذلك بمعدل مرتفع، مما يؤكد على الأهمية و الدور المتكامل الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذا المجال، أما فيما يتعلق بالعنصر الثالث و المتمثل في دور الثقافة التنظيمية في ضبط و تحديد أنماط السلوك التنظيمي بالمطحنة الصناعية لمتيجة فقد أكدت ما نسبته ٣٠٪ مـن مفـردات عينـة البحـث و الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورها في تحديد أنماط السلوك التنظيمي بمعدل مرتفع، و عليه إجمالا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة تؤدي وظائفها و دورها بشكل متكامل، باعتبار أنها تحقق أهم أدوارها في توجيه و ضبط أنماط السلوك التنظيمي،خاصة تنمية الولاء و الإنتماء و ما لذلك من انعكـاس ايجابي على دافعية الأفراد و تحفيزهم و الذي ينعكس بدوره على مستويات الأداء التنظيمي و فعاليته.

المطلب الثالث: تحليل البعد الخاص بتفاعل الثقافة و مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

الجدول رقم:(١٣) مدى تبني ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة لقيم المسؤولية الاجتماعية

الدرجات / العناصر	١ منخفض جدا	٢ منخفض	٣ معتدل	٤ مرتفع	٥ مرتفع جدا	بدون إجابة	المجموع
عدد مفردات العينة	٠٠	٠١	٠٤	٠٩	٠٣	٠٣	٢٠
النسبة المئوية(٪)	٠٠	٥	٢٠	٤٥	١٥	١٥	١٠٠

المصدر: مـن إعداد الطـالبة بناءا على نتائج الاستبيان

ترتبط الثقافة التنظيمية بثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في الثقافة الوطنية،الثقافات الداخلية، و المسؤولية الإجتماعية إذ تعبر الثقافة الوطنية عن المركب المعقد من العادات، الدين، العقيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية و الذي يحدد طبيعة و نمط السلوك الفردي و الجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، فهي الرابط الإجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها و يحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، و باعتبار المنظمة تجمعا بشريا فإنها تستمد قيمها و معتقداتها و أسسها الثقافية من ثقافة مجتمعها أي ثقافة وطنها،فقد اعتبرت العديد من المقاربات أن القيم السائدة في المجتمع روافد تصب في نمط الإدارة و في سلوك الأفراد فيها، فتمنح المنظمة قيما للإدراك المشترك و مقاربات لفهم الواقع التنظيمي،و باعتبار أن المطحنة الصناعية لمتيجة تضم أفراد ينتمون إلى نفس المجتمع بل و نفس المنطقة،فإن ثقافة المطحنة تستمد أسسها الثقافية من أخلاق و معتقدات و عادات و تقاليد و قيم دينية من ثقافة مجتمعها أي ثقافتها الوطنية المتميزة بقيم الدين الإسلامي الحنيف المتميز بقيم الإخلاص،الأمانة،الإتقان،حب العمل، التعاون و غيرها من القيم المتجذرة بالمجتمع الجزائري،كذلك قيم حب الوطن والإنتماء إليه و غيرها من المكونات الثقافية.

كما ترتبط الثقافة التنظيمية بالثقافات الداخلية، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية شبكة من الثقافات الفرعية المتعلقة للمجموعات البشرية التي تكونها، العمال، المهنيين، النساء، القادة،...الخ، إذ تسعى المنظمة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها عن غيرها، تتشكل الثقافات الفرعية نتيجة تفاعل التجمعات البشرية فيما بينها داخل المنظمة، فكل تجمع بشري يكون لنفسه مجموعة من المعايير و القواعد و تراثا من التجارب المشتركة و ردود أفعال لما تعرض له من أحداث، و من أجل التنسيق بين التنوع الثقافي تسعى المنظمة إلى خلق ثقافة مشتركة تصبح المرجعية المعتمدة للتعامل مع الواقع التنظيمي، و كأمثلة عن الثقافات الداخلية الثقافة الوظيفية، الثقافة التقنية، ثقافة الفئة الواحدة . يعتبر التنوع الثقافي مصدر استراتيجي إذا تمت إدارته بشكل ملائم، لأن القوة العاملة المتنوعة ثقافيا يمكنها جلب وجهات نظر مختلفة للقضايا في المنظمة مما يسمح بالإقتراب من المشاكل من زوايا أكثر تنوعا، و هو ما تجسده المطحنة الصناعية لمتيجة من خلال عمالها الذين يتنوع مجال أعمارهم.

ثالث بعد ترتبط به الثقافة التنظيمية يتمثل في قيم المسؤولية الإجتماعية إذ تعرف هذه الأخيرة بأنها واجب المنظمة اتجاه بيئتها ومجتمعها و تقاس بمدى استجابة المنظمة لإحداث الرفاهية في المجتمع و المساهمة في تقليص أو حل مشاكله الإجتماعية، فهي طريقة من خلالها تؤدي المنظمة الحد الأدنى مما يتوجب عليها اتجاه الأطراف المتعامل معها، تهتم معظم المنظمات بالمسائل الأخلاقية و يحاول الكثير منهم تطوير المفاهيم التي من شأنها تدعيم الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة و تحسين السلوك الأخلاقي، و من أهم الخطوات المحددة لتشجيع السلوك الأخلاقي تبني دستور أخلاقي مدون يحدد القيم الثقافية و المبادئ الواجب الإهتداء إليها كما يحدد طابع السلوك المقبول اجتماعيا للأفراد داخل المنظمة.

تناولنا من خلال الدراسة بعد المسؤولية الإجتماعيـة و تفاعلـه مـع الثقافـة التنظيميـة بالـمطحنة الصناعيـة لمتيجة و المبين في الجدول رقم (**١٤**) إذ أكدت ما نسبته٤٥٪ من مجموع مفردات عينة البحـث أن ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة تلتزم بقيم المسؤولية الإجتماعية بدرجة مرتفعة و التي تقاس بمشاركتها في عدة نشاطات تخدم رفاهية المجتمع و حل مشاكله كمشاكل الفقر و البطالة، إذ أكدت المقابلات التي أجريناهـا مع بعض مفردات العينة أن المنظمة ساهمت في عدة نشاطات اجتماعية على مستوى الـوطن مثـل تنظـيم منتديات الزواج الجماعي، مساعدة فقراء المنطقة،إيجاد مناصب عمل لأبناء المنطقة أين يتم استخدامهم للوفاء بطلبياتها بالإضافة إلى تبنيها و تشجيعها لقيم حماية البيئة.

المطلب الرابع: تحليل البعد الخاص بمكونات ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة

من خلال تحليل نتائج الإستبيان تم جمع المتفق عليه من مكونات الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة إذ أكد ما نسبته ٧٥٪ من عينة البحث أن ثقافة المنظمة تتمتـع بمكونـات التـالية:

١)- قيم المؤسس و ظروف التأسيس تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمـة و تسـتمد قيمهـا و أسسها الثقافية من معتقـدات و قيـم مؤسسهـا، و يضـاف إليـها الظـروف التي أحاطـت بتأسـيس المنظمـــة، حيث تمحورت قيم المؤسس منذ أولى مراحل إنشـاء المطحنـة الصـناعية لمتيجـة حـول الثقة،الإحترام، الأمانة،العدالة و الإنصاف كما أنه أكد على ضرورة التحدي و الطموح و الإتحاد خاصـة أن إنشاء المطحنة تزامن مع الحقبة الزمنية الصعبة التي عرفتهـا الجـزائر سياسيـا و أمنيا.

٢)- تاريخ المنظمة و يتعلق الأمر بسلسلة الأحداث الهامة و البـارزة فـي حيـاة المنظمة،و التي أثـرت بشكل و بآخر على حياة المنظمة و مسارهـا كما مثلت منعطفا هاما، انطلقت المطحنة الصـناعية لمتيجـة بنشاطها سنة ١٩٩٤ كشركة عائليـة نمت و تطورت لتصبح مركبا صناعيا ضخما،كما عرفت خلال مسـيرة نشاطها انجـازات هامة صنعـت تاريخها و نجاحها نذكـر منها:

* زيارة السيد رئيس الجمهورية للمطحنة الصناعية لمتيجة.
* زيارة الوفد الإيطالي و الدخول معه في منافسة كان التفوق فيها للمطحنة الصناعية لمتيجة.
* دخولها كتاب قينس للأرقام القياسية من خلال إنجازها أكبر كسكسي ٠٣ جويلية٢٠٠٤ و المتكون من ٦٠٤٠كغ كسكسي ، ١٢٥٠كغ خضر ، ١٠٠ خروف و الذي تذوقه ٢٢٠٠٠ شخص
* الحصول على جائزة أحسن مصدر عام ٢٠٠٦.

٣)- المهن تتميز المنظمة بنوعية النشاط الذي تؤديه من خلال مختلف المهن و التي حددت من منطلقها الأهداف،إذ تهتم عمليات الإدارة الإستراتيجية بوضع الأهداف و تحديد المهن، وتعريفهـا و تحديـد أهـدافها وطرق أداءها و النتائج الواجب تحقيقها،كما تحدد لكل مهنة الكفاءات اللازمة.

٤)- الأساطير هي روايات لأحداث في الماضي تعطي تفسيرا خياليا و لكن مقبول لحدث ما و يبدو بخـلاف ذلك غامضا و محيرا، و ترتبط الأساطير و الخرافات بمؤسسي المنظمة، وبتاريخها و ذلـك قصـد تفسـير الأحداث الجارية، أهم أسطورة أن المنطقة المقام عليها اليوم المطحنة الصناعية لمتيجة، منطقة ريفية قبل مـا يتم إنشاءها تنبأ أحد رجال المنطقة بأن هذا المكان سيعمر يوما ما و يصبح معروفا على المستوى الدولي.

٥)- الأبطـال هم أشخاص يتمسكون بالقيـم التنـظيمية و يقـدمون نمـوذجا فـي الأداء و الإنجـاز لبـاقي المنظمة و الذين تعتبر سلوكياتهم نموذجا يقتدى به، و لعل من أهم الشخصيات التي صنعت انجـازات المطحنة الصناعية لمتيجة: القائد أو المالك المتمثل في الأب، الذي يعتبـر شخصيـة قويـة تأثر بها جميـع الأفراد العاملين و هي شخصية سعت لبناء المطحنة و تقويتها،كما عـرف عنهـا تقديـرها و تثمينها للمورد البشـري بالإضافة إلى شخصيات أولاده الثلاث، و شخصيات أخـرى مثل الشخصيات التي شاركت فـي بناء أول وحدة إنتاجية 'وحدة سيدي يخاف' التي مثلت نقطة الإنطـلاق نحو تطوير المطحنة ككل و توسيعها.

٦)- الطقوس هي عبارة عن فعاليات تعزز القيم الأساسية في المنظمة و تساعد في التشجيع على تبني سلوكيات دون أخرى، و لعل من أهم الطقوس المتعارف عليها بالمطحنة الصناعية لمتيجة:

* مسابقة شهرية لتحديد أحسن وحدة إنتاجية.
* تقديم المساعدات لأفراد المنظمة في حالة المرض و الأعياد الدينية.
* تسمية الوحدة الإنتاجية على إسم شخص معروف و الأغلب اسم رجل صالح.

٧)- القيم و المعتقدات هي الأفكار و المعتقدات المشتركة بين الأفراد و التي تؤثر في سلوكياتهم، و قد اجمع الباحثون على أن القيم تحدد العلاقة بين مختلف المصالح و الأفراد، و تنشأ القيم عن مصدرين:أحدهما مرتبط بالفرد و الثاني مرتبط بالجماعة، و من أهم القيم و المعتقدات التي تحتويها ثقافة المطحنة الصـناعية لمتيجـة نذكـــر: قيم الإنتماء الأسري أو القبلي نظرا إلى أن اغلب العاملين هم أبناء منطقة واحدة،بالإضافة إلى قيم التعاون، الصداقة، الإحترام، الثقة، و غيرها من القيم التنظيمية.

٨)- الرموز : هي عبارة عن أشياء، أفعال، أقوال، أحداث، تستخدم كوسيلة لنقل المعـاني المرتبطـة بقـيم المنظمة مثل الشعارات، الأشكال السلوكية المتعلقة بأسلوب المخاطبة و المشـاركة، اللباس،و لعل مـن أهـم الرموز المتواجدة بالثقافة التنظيمية للمطحنة الصناعية لمتيجة:

* اللباس الموحد لجميع العاملين مئزر يحمل شعار الفرع
* شعار المجمع **SIM** و الذي يعني المطحنة الصناعية لمتيجة.
* الذوق الـدائم.
* من أجل محيط نقي.
* الذوق الأصيل.
* اختيار الجـودة.

المبحث الثالث:أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الفعالية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

ينعكس التوجه الثقافي على مستويات الفعالية التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة سلبا أو إيجابا،إذ أن تحقيق الثقافة لوظائفها و أهدافها في تحقيق صحة المناخ التنظيمي و فعالية كل من الأداء و السلوك ينعكس إيجابا على مستويات الفعالية بالمقابل فإن ضعف التوجه الثقافي و الصعوبات التي تنجر عنه تؤدي إلى تدني مستويات هذه الأخيرة ،لذلك سنحاول التعرف على أبعاد التفاعل بين الثقافة و الفعالية بالمطحنة الصناعية لمتيجة.

المطلب الأول:تحليل البعد الخاص بأهم القيم الايجابية لثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة

الجدول رقم:(١٤) مدى تواجد القيم الايجابية بثقافة المطحنة الصناعية لمتيجـــة

الدرجات العناصر	١ منخفض جدا	٢ منخفض	٣ متوسط	٤ مرتفع	٥ مرتفع جدا	بدون إجابة	المجموع
العنصر الأول عدد مفردات عينة البحث	٠١	٠١	٠٤	٠٩	٠٣	٠٢	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٥	٥	٢٠	٤٥	١٥	١٠	١٠٠
العنصر الثاني عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠١	٠٥	٠٩	٠٤	٠١	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٥	٢٥	٤٥	٢٠	٥	١٠٠
العنصر الثالث عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠٣	٠٤	٠٦	٠٥	٠٢	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	١٥	٢٠	٣٠	٢٥	١٠	١٠٠
العنصر الرابع عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠٠	٠٤	١٢	٠٢	٠٢	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٠٠	٢٠	٦٠	١٠	١٠	١٠٠

المصدر:مـــن إعـــداد الطـــالبة بناءا على نتائج الاستبيان

تمثل القيم لب الثقافة و جوهرها، و يعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعــــي و إدراك أفــراد المنظمة له،حيث تحدد القيم ماهو مقبول و ماهو غير مقبول كسلوك بالمنظمة كما تساعد على حل المشــكلات التي تواجهها،و تؤدي القيم الإيجابية دون غيرها دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة و تدعم وجودها كما تؤثر في أنشطة الأفراد العاملين بهــا، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية الإيجابية و تبنيها

لتحقيق الأهداف المنشودة،كما يساعد هذا النوع من القيم على إكساب العاملين اتجاهات ايجابية نحو العمل و إتقانه، حيث تدرك المنظمات أن شعور الفرد العامل بالتحفيز من خلال قيم الثقة،المشاركة،العدالة،الإحترام و غيرها ينمي رضاه مما ينعكس على شعوره بالولاء و الإنتماء و الذي ينعكس بدوره على التزامه اتجاه مسؤولياته و أهداف المنظمة، فلهذا النوع من القيم تأثيرا واضحا على أداء المهام والواجبات و فعالية أداءها.

من خلال الإستبيان حاولنا معاينة مدى احتواء الثقافة التنظيمية للمطحنة الصناعية لمتيجة على بعض بل أهم القيم الإيجابية و الممثلة كالتالي:

يمثل العنصر الأول:قيم الصداقة

يمثل العنصر الثاني:قيم التعاون

يمثل العنصر الثالث: قيم الإحترام

يمثل العنصر الرابع:قيم الثقة

حيث أثبت تحليل نتائج الإستبيان و المقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين و إطارات المنظمة و التي وضحها الجدول رقم (**١٥**) أن:

اعتبرت ما نسبته ٤٥٪ من مفردات عينة البحث أن ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة تتمتع بقيم الصداقة بدرجة مرتفعة، أما ما نسبته ٤٥٪ فقد أكدت احتواء الثقافة التنظيمية بالمطحنة على قيم التعاون بدرجة مرتفعة أيضا، كما اعتبرت ما نسبته ٣٠٪ من عينة البحث و الدراسة أن الثقافة تتواجد بها قيم الإحترام بدرجة مرتفعة و أكدت ما نسبته ٦٠٪ من مفردات عينة البحث أن ثقافة المنظمة تحتوي على قيم الثقة بدرجة عالية، و عليه يمكن القول أن ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة هي ثقافة قوية تتمتع بقيم ايجابية ينعكس أثرها على معدلات و مستويات الأداء التنظيمي و بالتالي فعاليته،كما تؤكد على فعالية المناخ التنظيمي و ايجابيته لتمتعه بهذا النوع من القيم التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل البعد الخاص بالإنعكاس الإيجابي للتوجه الثقافي على مستويات الفعالية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

ينعكس التوجه الثقافي للمنظمة على مستويات فعاليتها سلبا أو إيجابا حسب نوع الثقافة التنظيمية السائدة، و لكن حتى و إن كانت ثقافة المنظمة ثقافة قوية تتمتع بقيم ايجابية فهذا لا يعني خلوها من الصعوبات الثقافية، التي قد تكون ذات مصدر داخلي أو خارجي ناتج عن تفاعل المنظمة مع بيئتها التنظيمية، لذلك سنتناول أهم الإنعكاسات التي تترتب عن تواجد القيم الإيجابية بالثقافة التنظيمية، و الموضحة نتائجها بالجدول أدناه مع التأكيد على أن هذه الإنعكاسات ناتجة عن القيم الإيجابية مع تثبيت أثر باقي العوامل الأخرى التي يمكن أن ينعكس أثرها أيضا على مستويات الفعالية بالمنظمة.

لذاك تناولنا أهم أربع انعكاسات، حيث يمثل:

العنصر الأول: الشعور بالولاء و الانتماء.

العنصر الثاني: الشعور بالتحفيز.

العنصر الثالث: الشعور بالرضا.

العنصر الرابع: شعور الفرد بالتشجيع على المشاركة في صنع قرارات المنظمة.

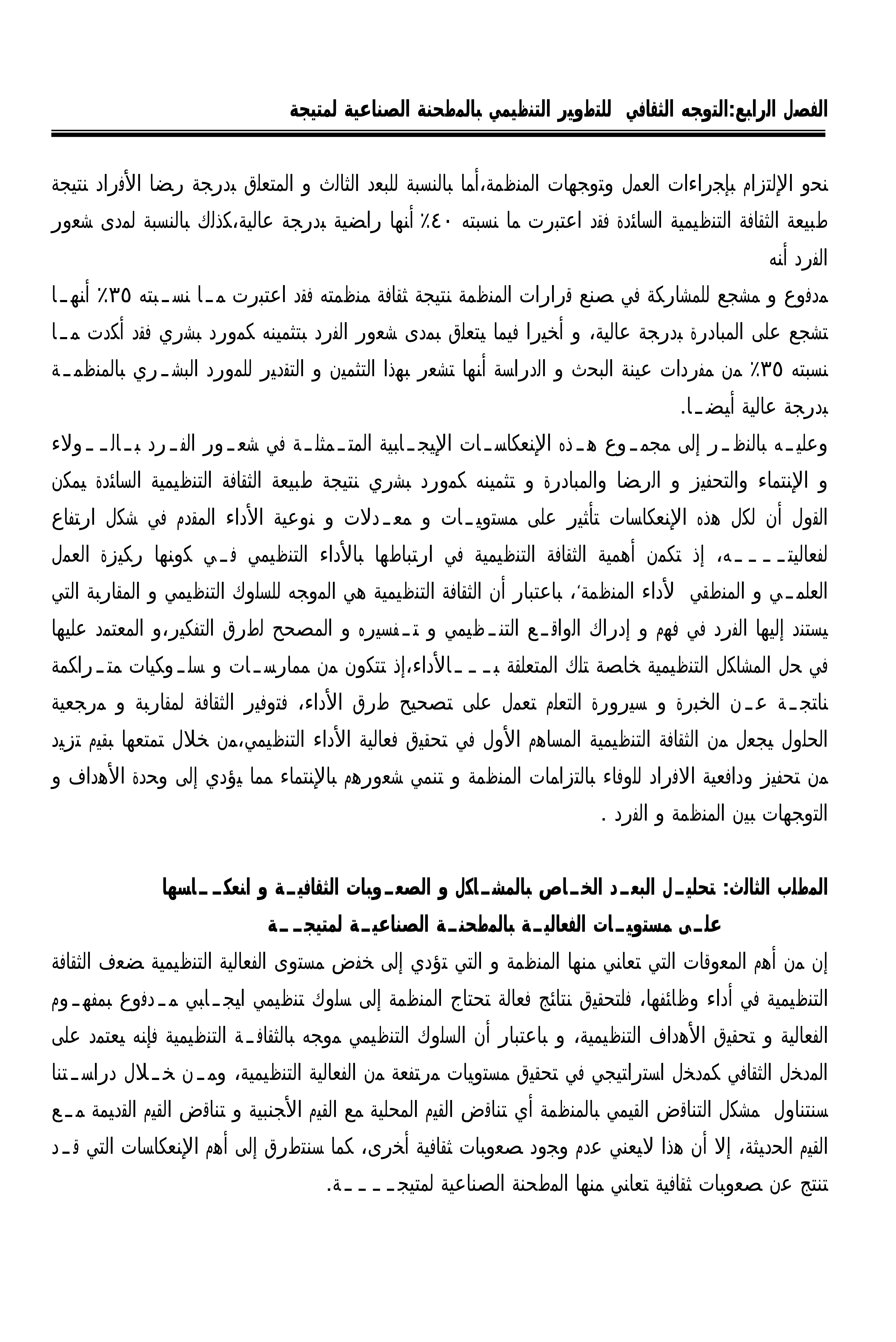
العنصر الخامس: الشعور بتثمين المورد البشري.

الجدول رقم:(١٥) انعكاس القيم التنظيمية الايجابية و معدل انعكاسها

الدرجات العناصر	١ منخفض جدا	٢ منخفض	٣ متوسط	٤ مرتفع	٥ مرتفع جدا	بدون إجابة	المجموع
العنصر الأول عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠١	٠٤	١٠	٠٥	٠٠	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٥	٢٠	٥٠	٢٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثاني عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠١	٠٥	٠٦	٠٤	٠٤	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٥	٢٥	٣٠	٢٠	٢٠	١٠٠
العنصر الثالث عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠٣	٠٤	٠٨	٠٣	٠٢	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	١٥	٢٠	٤٠	١٥	١٠	١٠٠
العنصر الرابع عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠١	٠٥	٠٧	٠٥	٠٢	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٥	٢٥	٣٥	٢٥	١٠	١٠٠
العنصر الخامس عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠٠	٠٦	٠٧	٠٣	٠٤	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٠٠	٣٠	٣٥	١٥	٢٠	١٠٠

المصـدر:مـن إعداد الطـالبة بناءا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (**١٦**) أكدت ما نسبته ٥٠٪ من مفردات عينة البحث و الـدراسـة أنهـــا تشعــر بالولاء و الإنتماء للمنظمة من خلال ارتباطها بثقافتها التنظيمية وذلك بدرجة مرتفعة، كما أكـدت مـا نسـبته ٣٠٪ من مفردات البحث أنها تشعر بأن ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة تشعرها بالتحفيز و تزيد من دافعيتها



نحو الإلتزام بإجراءات العمل وتوجهات المنظمة،أما بالنسبة للبعد الثالث و المتعلق بدرجة رضا الأفراد نتيجة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فقد اعتبرت ما نسبته ٤٠٪ أنها راضية بدرجة عالية،كذلك بالنسبة لمدى شعور الفرد أنه

مدفوع و مشجع للمشاركة في صنع قرارات المنظمة نتيجة ثقافة منظمته فقد اعتبرت مـا نسـبته ٣٥٪ أنهـا تشجع على المبادرة بدرجة عالية، و أخيرا فيما يتعلق بمدى شعور الفرد بتثمينه كمورد بشري فقد أكدت مـا نسبته ٣٥٪ من مفردات عينة البحث و الدراسة أنها تشعر بهذا التثمين و التقدير للمورد البشـري بالمنظمـة بدرجة عالية أيضـا.

وعليـه بالنظـر إلى مجمـوع هـذه الإنعكاسـات الإيجـابية المتـمثلـة في شعـور الفـرد بـالـولاء و الإنتماء والتحفيز و الرضا والمبادرة و تثمينه كمورد بشري نتيجة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة يمكن القول أن لكل هذه الإنعكاسات تأثير على مستويـات و معـدلات و نوعية الأداء المقدم في شكل ارتفاع لفعاليتـه، إذ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في ارتباطها بالأداء التنظيمي فـي كونها ركيزة العمل العلمـي و المنطقي لأداء المنظمة، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الموجه للسلوك التنظيمي و المقاربة التي يستند إليها الفرد في فهم و إدراك الواقـع التنـظيمي و تـفسيره و المصحح لطرق التفكير،و المعتمد عليها في حل المشاكل التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بـالأداء،إذ تتكون من ممارسـات و سلـوكيات متـراكمة ناتجـة عـن الخبرة و سيرورة التعلم تعمل على تصحيح طرق الأداء، فتوفير الثقافة لمقاربة و مرجعية الحلول يجعل من الثقافة التنظيمية المساهم الأول في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي،من خلال تمتعها بقيم تزيد من تحفيز ودافعية الافراد للوفاء بالتزامات المنظمة و تنمي شعورهم بالإنتماء مما يؤدي إلى وحدة الأهداف و التوجهات بين المنظمة و الفرد .

المطلب الثالث: تحليـل البعـد الخـاص بالمشـاكل و الصعـوبات الثقافيـة و انعكـاسها علـى مستويـات الفعاليـة بالمطحنـة الصناعيـة لمتيجـة

إن من أهم المعوقات التي تعاني منها المنظمة و التي تؤدي إلى خفض مستوى الفعالية التنظيمية ضعف الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها، فلتحقيق نتائج فعالة تحتاج المنظمة إلى سلوك تنظيمي ايجـابي مـدفوع بمفهـوم الفعالية و تحقيق الأهداف التنظيمية، و باعتبار أن السلوك التنظيمي موجه بالثقافـة التنظيمية فإنه يعتمد على المدخل الثقافي كمدخل استراتيجي في تحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، ومـن خـلال دراسـتنا سنتناول مشكل التناقض القيمي بالمنظمة أي تناقض القيم المحلية مع القيم الأجنبية و تناقض القيم القديمة مـع القيم الحديثة، إلا أن هذا لايعني عدم وجود صعوبات ثقافية أخرى، كما سنتطرق إلى أهم الإنعكاسات التي قـد تنتج عن صعوبات ثقافية تعاني منها المطحنة الصناعية لمتيجـة.

أ- تحليل البعد الخاص بأهـــم المشاكـل الثقافيــة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

الجدول رقم:(١٦) أهم الصعوبات الثقافية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

الدرجات العناصر	١	٢	٣	٤	٥	بــدون إجابة	المجمـــوع
العنصر الأول عدد مفردات عينة البحث	٠٣	٠٤	٠٨	٠٤	٠١	٠٠	٢٠
النسبة المئوية(٪)	١٥	٢٠	٤٠	٢٠	٠٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثاني عدد مفردات عينة البحث	٠٣	٠٥	٠٨	٠٣	٠١	٠٠	٢٠
النسبة المئوية(٪)	١٥	٢٥	٤٠	١٥	١٥	٠٠	١٠٠

المصدر:مـــن إعداد الطـالبة بناءا على نتائج الاستبيان

يمثل العنصر الأول:التناقض بين القيم الأجنبية و القيم المحلية،أما العنصر الثاني فيمثل التناقض بين القيم الحديثة و القيم القديمة.

إن من أهـم المشاكـل الثقـافية الـتي تعرفهـا المنظمات و التي تـؤدي إلى تدني مستوى فعاليتها تناقض القيـم ،إذ أن هناك عملية تفاعل نشط من تناقض أو انسـجام بـين القـيم و المعـايير الثقافيـة، و يمكـن التعبيـــر عن القيـم المتناقضة في شكل زوجيــن:

** القيم القديمة و القيم الحديثة **:**حيث أن ما يبرر وجود تناقض بين القيم الحديثة و القديمة هو اختلاف الحقبة الزمنية والأجيال و أهم مميزاتها من ظروف، و الذي ينشأ عنه اختلاف الأفكار و المفاهيم الناتجة عن اختلاف طبيعة إدراكها و بالتالي تفسيرها و انعكاسها السلوكي.

** أما بالنسبة للقيم المحلية و القيم الدخيلة :إن ما يبـرر وجـود تناقـض بيـن هذين النوعين مـن القـيم التـي يجب عليهـا التعـايش فـي تنظيـم واحد، تفاعل العناصر الداخلية –القيم المحلية-في بيئة معينـة و تطورها محليا تماشيا مع واقع المجتمع و مشاكله و اهتماماته و طموحاته، ضد القيم الدخيلة التي ظهـرت و تطورت في أوساط أجنبيـة بقيـمها و انشغـالاتها وأهدافهـا و التـي تنتقـل إلى مجتمـع آخـر رغـم اختـلاف البيئتيـن و الحضارتين و خصائص المجتمعين.

أما بالنسبة لتحليل نتائج عينة البحث و الدراسة فقد أكدت ما نسبته ٤٠٪ من مفردات عينة البحث أن المطحنـة الصناعية لمتيجة تعاني من مشكل التناقض القيمي فيما يخص القيم المحلية و القيم الأجنبية أو الدخيلة بدرجة

متوسطة مما يعني أن المشكل مطروح،و يرجع ذلك نتيجة التغيير الذي تعرفه البيئة التنظيمية المعقدة و السريعة و عمليات التفاعل التـي تـؤثر فـي المنظمـة مما ينعكس في شكل سلوكيات يفرضها التكيف مع البيئـــة المحيطـة،أما بالنسبة للتناقض بين القيم القديمة و القيم الحديثة فقد أثبتت ما نسبته ٤٠٪ من مفردات عينة البحث أن المطحنـة الصناعيـة لمتيجـة تعـاني من تناقض بين القيم القديمة و القيم الحديثة بدرجة معتدلة أيضـــا، إذ يرجع ذلك نتيجة اختلاف الإيديولوجيات و أنماط التفكير و أسس التربية التي نشأ عليها الأفراد العاملون بالمطحنة الصناعية لمتيجة، حيث أن سبب الإختلاف لا يعود لإختلاف التيارات أو الإنتماءات باعتبارهم أبناء منطقة واحدة و وطن واحد و دين واحد، بل أن الإختلاف في الثقافة وارد و منطقي نظرا لكون لكل فرد أسس قيمية و فكرية نشأ عليها، لكن مقابل وجود ثقافة تنظيمية تحاول صهر الثقافات المختلفة.

ب-تحليل البعد الخاص بأهـــم انعكاســات الصعوبــات الثقافيــة بالمطحنة الصناعية لمتيجة

يؤدي تناقض القيم داخل المنظمة بالإضافة إلى ضعف الثقافة التنظيمية في أداء أدوارها إلى مجموعـة مـن المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها ، إذ يعبر الافراد العاملون عن سـوء تكيفهم مع الواقع التنظيمية من خلال انتهاج سلوك سلبي، و الذي تتدرج سلبيته حسب درجة الصعوبة و قـوة الضغوط ، من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات الإنسانية ثم الصراع و الإنسحاب، و أقوى رد فعل هو التخريب، و سنحاول التعرف على أهم انعكاسات التناقض القيمي و ضـعف الثقافـة التنظيميـة بالمطحنـة الصناعية لمتيجة التي تم توضيح أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم:(١٧) أهم انعكاسات الصعوبات الثقافية بالمطحنة الصناعية لمتيجة و آثارها

الدرجات العناصر	١ منخفض جدا	٢ منخفض	٣ متوسط	٤ مرتفع	٥ مرتفع جدا	بدون إجابة	المجموع
العنصر الأول عدد مفردات عينة البحث	٠٢	٠٧	٠٩	٠١	٠١	٠٠	٢٠
النسبة المئوية (٪)	١٠	٣٥	٤٥	٥	٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثاني عدد مفردات عينة البحث	٠٤	٠٩	٠٥	٠١	٠١	٠٠	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٢٠	٤٥	٢٥	٥	٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثالث عدد مفردات عينة البحث	٠٠	٠٤	٠٤	٠٤	٠٧	٠٠	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٠٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٥	٠٠	١٠٠
العنصر الرابع عدد مفردات عينة البحث	٠٨	٠٤	٠٥	٠٢	٠٠	٠١	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٤٠	٢٠	٢٥	١٠	٠٠	٠٥	١٠٠
العنصر الخامس عدد مفردات عينة البحث	٠٥	٠٥	٠٦	٠٢	٠٢	٠٠	٢٠
النسبة المئوية (٪)	٢٥	٣٥	٢٠	١٠	١٠	٠٠	١٠٠

المصدر:مـ ـن إعداد الطـ ـالبة بناءا على نتائج الاستبيان

فقد تناولنا أهم الإنعكاسات السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن الصعوبات الثقافية بالمنظمة محل الدراسة، حيث:

يمثل **العنصر الأول**: الصراعـ ـات التنظيميـ ـة

يمثل **العنصر الثاني**: تدهور العلاقات الإنسانـ ـية

يمثل **العنصر الثالث**:التـ ـعب الذهنـ ـ ـ ـي

يمثل **العنصر الرابع**:صعـ ـوبة التكيـ ـ ـف

يمثل **العنصر الخامس**: الإهمال المؤدي إلى التخريب

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، أثبتت ما نسبته ٤٥٪ من مفردات عينة البحث و الدراسة أن الصراعات التنظيمية الناتجة عن التناقض القيمي موجودة بدرجة معتدلة،مما يعني أن الصراعات نتيجـ ـة البعـ ـد الثقـ ـافي مطروحة،كما أكدت ما نسبته ٤٥٪ من مفردات عينة البحث أن المطحنة الصناعية لمتيجة تعاني من تـ ـدهور العلاقات الإنسانية لأبعاد ثقافية بدرجة منخفضـ ـة، أما ما نسبته ٣٥٪ من مفردات عينة البحث فقـ ـد أكـ ـدت أنها تعاني من التعب الذهني بدرجة مرتفعة نتيجـ ـة صعوبات ثقافية، و ما نسبته ٤٠٪ من مفـ ـردات العينـ ـة أكدت أن المنظمة تعاني من صعوبة التكيف بدرجة منخفضة جدا، أما بالنسبة لـ ٣٥٪ من مفردات عينة

البحث فقد أكدت معاناة المطحنة الصناعية لمتيجة من ظاهرة الإهمال المؤدي إلى التخريـب و النـاتج عـن اختلاف ثقافي بدرجة منخفضة، وعليه يمكن القول أن معاناة المنظمة من الصعوبات ذات منشأ ثقافي كان لـه أثر على سلوك الفرد، لذلك لاحظنا أن المظاهر السلوكية المعبرة عن وجود صعوبات ثقافية و الأكثر ارتفاعا تمثلت في التعب الذهني والصراعـات التنظيمية.

المبحث الرابع:التوجه الثقافي كتوجه استراتيجي لتجسيد برامج التطوير التنظيمي

بعد التعرف على أبعاد التفاعل بين الثقافة و الفعالية بالمطحنة الصناعية لمتيجة، تحتاج المطحنة لتجسيد هـذا النوع من البرامج رغم أنها منظمة لم تكتمل ملامح الثقافة التنظيمية بها و لم تدرك أهميتها الحقيقيـة، لـذلك سنحاول التعرف على أهم دواع إحداث التطوير بالمطحنة،و مدى إمكانية الإعتماد على آليات إدارة المـوارد البشرية بها في تجسيد برامج التطوير.

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيـــمي بالمطحنة الصناعية لمتيجة

يعرف التطوير التنظيمي على أنه التغيير المخطط و الجهد الشمولي المستمر الذي تديره و تدعمه الإدارة العليا بمشاركة جميع المستويات التنظيمية و خبير في مجال التطوير التنظيمي،قصد الإسـتجابة لمتطلبـات البيئـة التنظيمية و سعيا لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية، من خلال الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية قصد التأثير في مدركات و قيم و معتقدات و اتجاهات الأفراد و الجماعات عـن طريــق التطبيـق المنهجـي لنظريات العلوم السلوكيـــة، و عليه فالتطوير التنظيمي هو:

١- عملية تغيير.
٢- تستهدف تغيير أنماط السلوك التنظيمي.
٣- يعتمد التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية كمحرك لأنماط هذا السلوك.
٤- تحقيقا لمستويات عالية من الفعالية التنظيمية.

ليهدف التطوير التنظيمي جوهريا إلى تغيير أنماط السلوك التنظيمي، فهو يعد نمطا من أنماط التغييـر التـي تستهدف إعادة صياغة لنظم القيم و المعتقدات قصد التأثير في ضوابـط الـسلوك التنظيمي،باعتبار أن الفـرد يتحـــرك و ينتهج سلوكيات يحددها مخزونه الفكري و القيمي.

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التغيير التنظيمي لعدة عوامل،قد تكون خارجية تتعلق بمتطلبات التكيف مـع البيئة التنظيمية الخارجية العامة (سياسية،قانونية،اقتصادية،ثقافية،اجتماعية....) أو متطلبات التكيف مع البيئـة الخارجية الخاصة أو بيئة النشاط(موردون،مستهلكون،...)، بالإضافة إلى الحاجة لإحداث برنـامج تطـوير نتيجة متطلبات البيئة الداخلية(ضعف الثقافة التنظيمية و انعكاساته:مثل الصراع التنظيمي، انخفاض مسـتوى الأداء و تـفشي الـسلـبية و عـدم المبالاة ، انخفاض ولاء العاملين و غيرها).

باعتبار أن المطحنة الصناعية لمتيجة هي المنظمة محل الدراسة فسنحاول تحديـد أحـد متطلبـات إحـداث التطوير التنظيمي بها.

١-البيئة الخارجية العامة

أفرزت البيئة الإقتصادية للمطحنة الصناعية لمتيجة المؤشرات التالية:

** معدل النمـو الإقتصـادي يقـدر بـ٥.٣٪

** معدل التضخم٢.٨٪[٢٤٨] و ذلك بالنسبة للسداسي الأول من سنة ٢٠٠٧.

**يحتل مجال الغذاء الزراعي مكانة هامة في الإقتصاد الجزائري،باعتبار أن أكثر سكانه هم أفراد مستهلكين لهذه المنتجات و التي من أهمها العجائن و الكسكسي، كذلك الدقيق الذي يدخل في تكوين مـادة أساسـية فـي الإستهلاك المتمثلة في الخبز، و يمكن ترجمة أهمية هذا المجال في الصناعة بالأرقـام من خـلال تقـديـر الطلب عليها بـ ٢٢٨ كغ للفرد في السنة،أو ما يقدر ب من ١٧٧ إلى ١٨٠ كـغ للفـرد بالنسـبة للـدقيق و الفرينة،أما الطلب الوطني فيقدر بـ ـأكثر من ٧.٣٠٠.٠٠٠طن في السنة.

**تعتبر المادة الأولية في هذا المجال القمح الذي يتم استيراده و الذي يمثل فاتورة استيراد مقدرة بـ ـ ـ ٦٠٠ مليون دولار سنويا،تمثل فرنسا أول مورد له للجزائر بمقدار ١.٧ مليـون طـن بالنسـبة لـ ـ ـ٠٨ أشـهر الأخيرة،مع العلم أن العالم يعرف ندرة بالنسبة لهاته المادة الأولية.

**تجدر الإشارة إلى أن الجزائر تحتوي على حوالي ٤٠٠ وحدة للتصنيع في مجال الغذاء الزراعي، ٨٠ منها موزعة في القطاع العام و ٣٢٠ وحدة أخرى موزعة في القطاع الخاص على مختلف مناطق التراب الوطني.

** تمتلك الجزائر قدرة على تحويل حوالي ١١ مليون طن من المواد الزراعية إلى منتجات نهائية و الموافق لـ ـ٨.٨ مليون طن كمنتج نهائي،منها ٥.٧ مليون طن كفرينة ودقيق تمثل ٣.٢ مليون طن منهـا دقيـق و ٢.٥ مليون طن فرينة.

**سجل انخفاض معدل البطالة ليقدر بـ١٢.٨٪ [٢٤٩] ،انخفاض القدرة الشرائية، سلوك المسـتهلك المتطلـب نتيجة تنوع المنظمات التي تنشط في مجال الغذاء الزراعي.

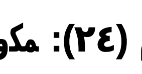
**أما بالنسبة للبيئة الخارجية الخاصة أو بيئة النشاط:

تنشط المطحنة الصناعية لمتيجة في سوق أقل ما يقال عنه أنه يعرف منافسة شرسة و يمكن عـرض البيئـة الخارجية الخاصة للمطحنة الصناعية لمتيجة من خلال ما يلي:

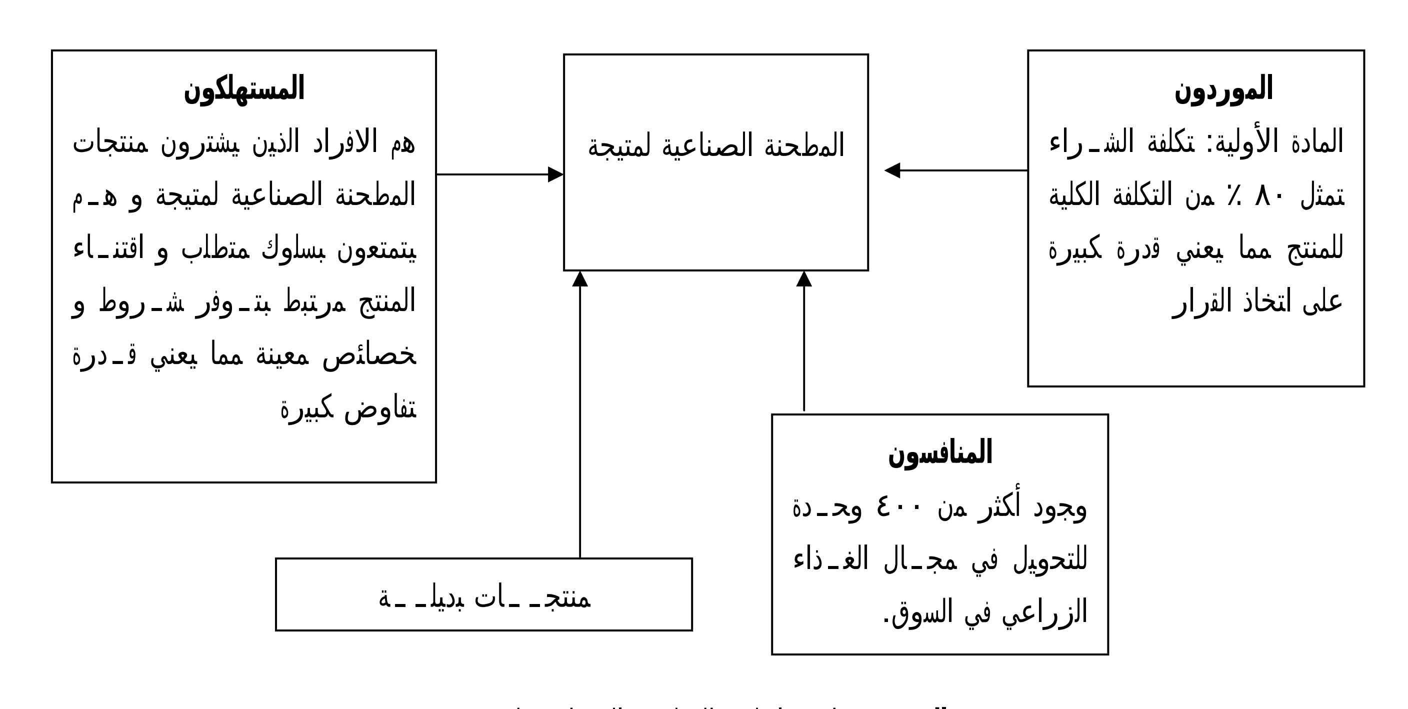
---

[٢٤٨] لديوان الوطني للإحصائيات ONS

[٢٤٩] الديوان الوطني للإحصائيات مارس ٢٠٠٧



الشكل رقم (٢٤): مكونات البيئة الخارجية الخاصة للمطحنة الصناعية لمتيجة



المصدر:وثائق داخلية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

من خلال تقديم البيئة التنظيمية التي تنشـط فيهـا المطحنـة الصناعيـة لمتيجة نلاحظ أنهـا بيئـة سـريعة الحركة و تتميز بتسارعها و تعقدها ،أضف إلى ذلك الندرة التي يعرفها السوق فيما يخص المادة الأولية، أمـا بالنسبة لبيئة النشاط تعرف المطحنة الصناعية لمتيجة منافسة حـادة نتيجة وجود عـدة منظمـات تنشـط فـي نفـس المجـال،مع وجـود مستهـلك متطلب نتيجـة تنـوع المنتجـات و جودتهـا و الذي يتطلـب توفير منتج ذو جودة عالية.

** أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمطحنة الصناعية لمتيجة يعاني المناخ التنظيمي لهـذه الأخيـرة مـن بعـض المشاكل الثقافية التي أدت إلى ظهور إنعكاسات سلوكية سلبية نتيجة التناقض القيمي، الذي ينعكس سلبا علـى مستويات الفعالية التنظيمية من خلال انخفاض مؤشرات الأداء التنظيمي و مستوياته و عليه يمكـن القـول أن المطحـنة

الصناعية لمتيجة تحتاج إلى تبني مشروع من أجل التطوير التنظيمي الذي يسعى إلى إعادة صـياغة أنمـاط السلوك التنظيمي و تدعيم دور الثقافة التنظيمية في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية و الذي يعتبر الهـدف الأكثر أهمية من وراء تبني برنامج التطوير التنظيمـي.

المطلب الثاني: تحليـل البـعد الخـاص بأهـم معوقـات إحـداث التطويـر التنظيمـي بالمطحنـة الصناعيـة لمتيجـة و إستراتيجيـة التعامـل معهـــــا

تركز جهود التطوير التنظيمي في سعيها لتغيير أنماط السلوك التنظيمي علـى:

١. الدوافع و أسلوب تنميتها و استغلالها.

٢. القوة و مصادرها في المنظمــــة.

٣. الإتصالات معوقاتها ووسائل تطويرها.

٤. الإدراك و أثره على المفاهيم و الإتجاهات السائدة.

٥. القيم الثقافية و الإجتماعية.

٦. العلاقات الإنسانية في المنظمة و درجة التفاعل بين الأعضاء.

إلا أن عملية التغيير من السلوكيات ليست بالسهلة،إذ تعتبر مقاومة التغيير من أهم العوامل التي تعيـق تقـدم برامج التطوير، باعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه و المحدد لفعالية برامج التطوير التنظيمـي، حيث أن مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير يتوقف بالدرجـة الأولـى علــى مــدى القبــول و الإقتنـاع بأهميتـه و حتميته، و باعتبار أن التطوير يبغي تعديلات في الجوانب التنظيمية، ووفقـا للطبيعـة البشرية يجب أن يتوقع مقاومته باعتبارها برامج تسعى للتغيير،و هي النتائج التي تم توثيقها نتيجة للبحث فـي سلـوك الأفـــراد و المنظمات**.**

من خلال الإستبيان قمنا بالتطرق إلى أهم النقاط التي قد يرفض لأجلها المورد البشري بالمطحنـة الصـناعية لمتيجة تبني مشروع تغيير تنظيمي و هو ما يوضحه الجدول التالي،حيث يمثل:

العنصر الأول: الخوف من فقدان العادة .

العنصر الثاني: الخوف من المجهول –عدم الأمان-.

العنصر الثالث:تغير العوامل الاقتصادية –تغير الدخل-.

العنصر الرابع:الافتقار إلى الخبرة.

العنصر الخامس: عدم الثقة في القيادة.

الجدول رقم:(١٨) معوقات إحداث التطوير التنظيمي-المقاومة- و أسبابها

الدرجات العناصر	١	٢	٣	٤	٥	بدون إجابة	المجموع
العنصر الأول عدد مفردات عينة البحث	٠٣	٠٤	٠٥	٠٧	٠١	٠٠	٢٠
النسبة المئوية(٪)	١٥	٢٠	٢٥	٣٥	٥	٠٠	١٠٠
العنصر الثاني عدد مفردات عينة البحث	٠٣	٠٢	٠٦	٠٦	٠٢	٠١	٢٠
النسبة المئوية(٪)	١٥	١٠	٣٠	٣٠	١٠	٥	١٠٠
العنصر الثالث عدد مفردات عينة البحث	٠٣	٠٠	٠٧	٠٩	٠٠	٠١	٢٠
النسبة المئوية(٪)	١٥	٠٠	٣٥	٤٥	٠٠	٥	١٠٠
العنصر الرابع عدد مفردات عينة البحث	٠٤	٠١	٠٧	٠٤	٠٢	٠٢	٢٠
النسبة المئوية(٪)	٢٠	٥	٣٥	٢٠	١٠	١٠	١٠٠
العنصر الخامس عدد مفردات عينة البحث	٠٦	٠٧	٠٤	٠٢	٠٠	٠١	٢٠
النسبة المئوية(٪)	٣٠	٣٥	٢٠	١٠	٠٠	٥	١٠٠

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان

تطرقنا من خلال وثيقة الإستبيان[٢٥٠] إلى أهم العوامل التي تجعل المورد البشري يقاوم برامج التطوير التنظيمي بالمطحنة الصناعية لمتيجة و قد أثبت النتائج أن:

بالنسبة للبعد الأول المتعلق بمقاومة التطوير نتيجة الخوف من فقدان العادة،فالفرد يتعود على الإستجابة لمؤثرات البيئة المحيطة به وفقا لما تعود عليه، فقد أكدت ما نسبته ٣٥٪ من مفردات عينة البحث أن المورد البشري بالمطحنة الصناعية لمتيجة يقاوم التغيير لهذا السبب بدرجة عالية، أما ما نسبته ٣٠٪ من مفردات نفس العينة فقد اعتبرت أنها تقاوم برامج التطوير بسبب البعد الثاني المتمثل في الخوف من المجهول بدرجة متوسطة و نفس النسبة تخوفت من التطوير لنفس السبب بدرجة عالية،أما البعد الثالث المتمثل في

---

[٢٥٠] انظر الملحق٢

مقاومة برامج التطوير التنظيمي تخوفا من تغير العوامل أو الشروط الإقتصادية كمثال :الدخل، فقد أكدت ما نسبته ٤٥٪ أنها تقاوم برامج التغيير لهذا السبب بدرجة عالية، أما ما نسبته ٣٥٪ فقد اعتبرت أنها تقاوم برامج التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة بسبب التخوف من المتطلبات الجديدة للأداء التي قد يفرضها التغيير أي خوفا من الافتقار للخبرة

اللازمة و الكافية، أما بالنسبة للبعد الخامس المتعلق بعدم الثقة في قيادة المنظمة فقد اعتبرت ما نسبته ٣٥٪ أنها تقاوم برامج التطوير بدرجة منخفضة نظرا لعدم ثقتها في قيادة المطحنة الصناعية لمتيجة، و عليه يمكن القول أن المورد البشري بالمطحنة الصناعية لمتيجة يقاوم برامج التطوير التنظيمي لعدم ثقته في كفاءاته و ما قد يفرضه التغيير من جهة و من جهة أخرى افتقاره للفهم و نقص استيعابه للأبعاد و الأهداف الحقيقية لبرامج التطوير التنظيمي و أهميتها في تفعيل الممارسات السلوكية و التنظيمية، لذلك يمكن تبني الإستراتيجية التالية قصد التقليل أو التخفيف من مقاومة المورد البشري لبرامج التطوير التنظيمي:

-١٠ الإتصال للإقناع ما يعرف بتفعيل عملية الإتصال من أجل إقناع الأفراد بأهمية التطوير التنظيمي ، و العمل على شرح طبيعة التغييرات و دواع إحداثها وأهم أهدافها قصد تهيئة المناخ المناسب لإحداث التطوير، و يمكن إعلامهم من خلال المذكرات و اللقاءات بمبررات و أهداف برامج التطوير و العمل على إقناعهم بأهميتها.

-١١ تشجيع مبدأ المشاركة في إحداث التطوير :حيث أن الأخذ بآراء المتأثرين بعملية التطوير يساعد على تصميمه و تنفيذه، ويزيد من إسهامهم في نجاحه و التزامهم بأهدافه،لأن الأفراد لا يقاومون أفكارهم الشخصية.

-١٢ الوعد بالدعم و المساعدة على التكيف، فقد يتوقع المستهدفون بالتطوير أنهم قد لا يقدرون على الوفاء بمتطلباته مثل توفر المهارات وأنماط سلوكية جديدة تبنى على أساس قيم جديدة، و هنا يعد مخططوا عملية التطوير بتقديم الدعم و تهيئة برامج التدريب، وتهيئة ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التطوير.

-١٣ التفاوض و الذي يستهدف تحقيق درجة أكبر من الإقناع لمعارضي التطوير بأهميته، و يتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت و أعضاء فريق التفاوض، و اختيار أساليب التفاوض.

المطلب الثالث:مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي بالمطحنة الصناعية لمتيجة

تقع مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي على القيادة بالمنظمة التي تسعى إلى قيادة هذه الجهود تحقيقا للأهداف التي سطرت من أجلها، و باعتبار أن قائد المنظمة يعتبر شخصية هامة يقدرها المورد البشري بالمنظمة فإنه يمكن الإعتماد على هذا النوع من القيادات في إنجاح برامج التطوير التنظيمي ،حيث أن قيادة هذا النوع من البرامج يتطلب الرؤية و بعد النظر و القدرة على إلهام الأفراد العاملين، بالإضافة إلى توفره على بعض الخصائص التي أكدتها المصادر التي قمنا بإجراء مقابلة معها و المتمثلة في :

- تحمله لمسؤولية اتخاذ القرار.
- مالك لأساليب و مهارات التحفيز و الإقناع و الإتصال.
- القدرة على بث التغيير في مجموعة ما.
- الكفاءة و مهارة إدارة المورد البشري.

كما أن من أهم الأدوات القيادية النماذج و القدوة في المنظمة، إذ تحتوي المنظمات على أبطال يمثلون الإنجاز المرتفع، فنماذج الأدوار تعمل على نشر القيم التي ترغب المنظمة بإلهام الأفراد باكتسابها، لذلك يجب على المنظمة أن تحلل القيم التي ترغب بتشجيعها، و أن تبحث عن الأفراد الذين يمثلون تلك القيم و تحولهم إلى أبطال في المنظمة و الذي يعرف بأسلوب الإدارة بإعطاء المثل، ولعل من أهم الشخصيات البطلة بالمطحنة الصناعية لمتيجة القائد أو مالك المطحنة، بالإضافة إلى شخصيات أخرى كالمسؤول عن مصلحة إدارة الجودة بالمطحنة و بعض الإطارات المعروفة، كما يستعان عادة في تجسيد عملية التطوير التنظيمي بخبراء مختصين، و هناك إجماع على أن نجاح برامج التطوير يعتمد على العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التطوير و قيادة المنظمة، إذ لا يمكن إنكار الحاجة إلى متخصصين في مجال التطوير التنظيمي و يتم تشكيل فريق بين الطرفين يعرف بفريق التطوير الذي يعهد إليه بتخطيط برنامج التطوير و تجسيده.

لا يمكن التنبؤ بنجاح برامج التطوير التنظيمي بإهمال مشاركة المورد البشري وفق مختلف المستويات التنظيمية في تجسيد هذا النوع من البرامج،فإحساس الفرد بأهميته في المنظمة يشجع على تبني جهود التطوير، التي لم نسجل تواجدها بدرجة كبيرة بالمطحنة الصناعية لمتيجة من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف المسؤولين بالمطحنة،و الأخذ برأي المتأثرين بالتغيير في الإعتبار يساعد على تصميم و تنفيذ التغيير و يزيد من درجة إسهامهم فيه و التزامهم به، فشعور الأفراد أن أفكارهم و مواقفهم موضع اعتبار في الممارسات التنظيمية و جهود التطوير يجعلهم يميلون لأن يكونوا أقل معارضة و مقاومة للتطوير.

المطلب الرابع: آليات إدارة الموارد البشرية بالمطحنة الصناعية لمتيجة و دورها في تجسيد برامج التطويـر

تلعب آليات إدارة الموارد البشرية بالمطحنة الصناعية لمتيجة دورا هاما في تحقيق التقدم في الإنجاز الوظيفي الذي يعتمـد علـى المستـوى الثقافي و التكويني للفرد، فمن أجل مقابلة متطلبات العمل بأهم تغيراتها يتطلب ذلك تنميـة المهارات و المعارف و الإتجاهات، لذلك تلجأ إدارة المـوارد البشريـة إلـى عمليـات الإختـيار و التعيين، نظـام الحوافـز، التكويـن من أجل تدعيم جهود التغيير الثقافي تجسيدا لبـرامج التطوير التنظيمي، كما تعكس سياساتهـا أهـم ملامـح ثقافتهـا و أهم القيم الواجب توفرهـا فـي الأفـراد العاملين، إذ تعتبر أدواتها من أهم آليات تحقيق أهداف التطوير التنظيمي باعتبار أنها تلعب دورا هامـا فـي الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية.

١- آلية التوظيف بالمطحنة الصناعية لمتيجة و دورها في تجسيد برامـج التطويـر التنظيمـي

تعتبر آلية التوظيف من أهم آليات إدارة الموارد البشرية و تعرف على أنها عملية مكونة من عـدة خطـوات صممت لتزويد المطحنة الصناعية لمتيجة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة و الموضـحة بالجـدول رقـم (**١٩**) و التي تتضمن:

** توصيف الوظائف و التي تتمثل في تحديد معالم كل وظيفة من وظائف المطحنة الصناعية لمتيجـة مـن حيث واجباتها مسؤولياتها و متطلباتها و الشروط الواجب توفرها في شاغلها،إذ يستخدم التوصيف قصد وضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم في تحديد الإحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية.

** تخطيط الموارد البشرية في المطحنة الصناعية لمتيجة و هو نظام توافـق أو مقابلـة عـرض الأفـراد داخليا(الموجودين فعلا) بالموجودين خارج المطحنة مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة تواجدها عبـر فترة زمنية محددة،حيث أن من أهم بنود هذا الشق من عملية التوظيف هو التنبؤ باحتياجـات المطحنـة مـن الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد الأفراد الذين تم توظيفهم.

** عملية الإستقطاب و هي جذب طالبي العمل للتقدم للمطحنة الصناعية لمتيجة لشغل الوظائف الشـاغرة و التي يتم الإعلان عنهـا عـن طـريق الصحف اليومية،الإعلانات، مواقع الأنترنيت.

**الإختبارات التي من خلالها تتعرف المطحنة الصناعية لمتيجة على كفاءة و مؤهلات المرشـحين، حيـث تقوم بالإختبار على أساس معايير يتم تحديدها من خلال توصيف الوظائف.

**فرز نتائج الإختبار من أجل تزكية المرشحين و اختيار الأفراد الناجحين الذين يخضعون إلى فتـرة تقيـيم قصد تحديد احتياجاتهم للتكوين.

و بناءا على المقابلات التي أجريناها مع عدة أفراد بالمطحنة الصناعية لمتيجة، أكدت أن سياسـة التوظيـف المنتهجة مبنية على أساس الشفافية و قلة المحسوبية،مما يجعلها سياسـة مرنـة تسـمح بحصـول المطحنـة الصناعية لمتيجة على كوادر.

تلعب سياسة التوظيف دورا بالغ الأهمية في الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجـة ممـا يجعلها تلعب نفس الدور البالغ الأهمية في تجسيد برامج التطوير التنظيمي،إذ تعمل المطحنـة علـى اختيـار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و معتقداتهم مع قيم المطحنة، و تـوفر عمليـة الإسـتقطاب المعلومـات للمتقدمين للمطحنة الصناعية لمتيجة فتعكس أهم قيمهــا و معتقداتها، فإذا أحس المرشح بنوع من التنـاقض أو التعارض مع قيمه فان ذلك سيؤدي إلى انسحابـه، حيث تسمح اختبارات ما قبل التوظيف التـي تجريهـا المطحنة الصناعية لمتيجة للمترشح بالتعرف على مكونات ثقافته و قيمه و معتقداته و اتجاهاته و تمده بصورة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بها ،كذلك أن اختيار الأفراد يكون وفق مؤشرات يتم تحديـدها مسبقــا و التي تتماشى مع متطلبات الأداء من قدرات فيزيائية و بسيكولوجية أي المتعلقـة بطبيـعة شخصية الفـرد و مخـزونه القيـمي،كذلك أن فترة التقييم التي تلي عملية التعيين تسمح بتحديـد احتياجـات الفـرد العامــل لتـقريب اتجـاهـاته و معتقداته لمعتقدات و توجهات المطحنة الصناعية لمتيجة.

الجدول رقم:(١٩) مراحل عملية التوظيف بالمطحنة الصناعية لمتيجة

المراحـــــــل	القائم بالمهـــام
١ - تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية	**المصلحة المعنية بالاحتياجات**
٢- إفراغ مجموع الاحتياجات من الموارد البشرية	**مدير الموارد البشرة بالمطحنة الصناعية لمتيجة**
٣- فرز النتائج المفرغة و استخراج قائمة أولية للمترشحين	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٤- معالجة طلبات التوظيف من خلال امتحان أولـي	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٥-امتحان ثاني من اجل التعرف على قدرات المرشح	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٦- امتحان ثالث من اجل التعرف على القدرات الفيزيائية و الفيزيزلوجية	**طبيب المطحنة الصناعية لمتيجة**
٧- يتم تحديد قائمة نهائية للأفراد الذين تم تزكيتهم	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٨- إبرام عقد عمل	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٩- تكوين ملف توظيف و المتكون من: - عقد العمل و بطاقة توظيف - ملف إداري - بطاقة وصفية للفرد	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
١٠- تقييم الفرد خلال فترة زمنية معينة	**دائرة تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع المصلحة المستخدمة**
١١- تأكيد حصول الفرد على المنصب العمل	**دائرة تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع المصلحة المستخدمة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى وثائق داخلية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

أما بالنسبة لعقود العمل فترتبط المطحنة الصناعية لمتيجة بالأفـراد العامليـن بهـا من خلال نوعيـن مـن العقـود و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم:(٢٠) طبيعة عقود التوظيف بالمطحنة الصناعية لمتيجة

	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
التوظيف عن طريق عقود عمل بمدة زمنية محددة (CDD)	١٢٨	١٢٣	١٠٧
التوظيف عن طريق عقود عمل بمدة زمنية غير محددة (CDI)	١٣	٢٥	٢٣
معدل العقود غير المحددة المدة إلى العقود محددة المدة	٪١٠.١٥	٪١٨.٩٣	٪٢١.٤٩

المصدر: وثائق داخلية للمطحنة الصناعية لمتيجة

يتم توظيف العاملين بالمطحنة الصناعية لمتيجة انطلاقا بعقود محددة المدة الزمنية و المقدرة بـ ـ٠٣ أشـهر يتم تجديدها،و لكن نتيجة تزايد أعباء العمل و نظرا لرضا المسؤولين عن أداء الفرد العامل يتم إدماجـه مـن خلال عقود محـددة المـدة.

٢- إدارة المسـار الوظيفـي للفـرد بالمطحنـة الصناعيـة لمتيجـة و دوره في تجسيد برامج التطوير

يندرج هذا الفـرع في إدارة الموارد البشرية بالمطحنة الصناعية لمتيجة في إطـار تقيـيم كفـاءات المـورد البشري بجميع مصالح المطحنة، من أجل ضمان إدارة محكمة للمسار الوظيفي لكل فرد و تحقيقـا للأهـداف التالية:

* تقييم الكفاءات الخاصة بكل فرد عامل؛
* تطوير و تنمية المورد البشري؛
* تقليص الفروقات بين الفرد و متطلبات وظيفته؛

كذلك يتم الإعتماد على إدارة المسار الوظيفي للفرد في المطحنة الصناعية لمتيجة من أجل تجسـيد بـرامج التطوير، إذ يعرف بأنه مجموع الوظائف التي شغلها و يشغلها و التي سوف يشـغلها الفـرد فـي مختلـف المجالات التنظيمية خلال مدة حياته الوظيفية بمنظمة أو أكثر، و تتم إدارة المسار الوظيفي من خلال تحليـل الفرد من خلال سماته الجسمية و العقلية و النفسية و مؤهلاته المهنية كأساس لتخطيط المسار الوظيفي،بحيـث يراعى تلاءم خصائص و متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد و مؤهلاته، و يساهم تخطيطه فـي صـياغة الأهداف الشخصية للفرد و تحقيق تكاملها مع الأهداف التنظيمية، كما يتضمن تحديد احتياجـات التدريبيـة و إعداد مخطط لكـ ـل فرد.

٣-سياسة التكوين بالمطحنة الصناعية لمتيجة و دورها في تجسيد برنامج التطوير التنظيمي

تتميز سياسـة التكـوين بالمطحنـة الصنـاعية لمتيجـة بمجمـوعة من الشروط و الإجراءات تتعلق بتجسيد برامج التكوين و تقييمها قصد تطوير و تنمية المورد البشري ، إذ يمكن التعبير عن خطوات التـكوين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (٢١) أهم مراحل عملية التكوين بالمطحنة الصناعية لمتيجة

المراحـــــــل	القائم بالمهـــام
١- تحديد احتياجات التكوين من خلال بطاقة خاصة	**المصلحة المحتاجة إلى تكوين**
٢- تحليل و تحديد الاحتياجات	**مصلحة الموارد البشرية و المدير العام و رؤساء المصالح**
٣- وضع مخطط تكوين مع تحديد أهم النقاط الواجب التكوين بها	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٤-تحديد الجهاز أو الهيئة القائمة بالتكوين	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٥- في حالة جهاز مكون خارجي يتم إبرام عقد عمل	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٦- إجراء التكوين و المتكون من: **١-** تحديد موضوع و خطوات التكوين و مدته **٢-**التسجيل **٣-** بتقييم أولي لبرنامج التكوين	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٧- المتابعة السنوية لعملية التكوين من خلال ميزانية التكوين	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٨- متابعة ملف كل جهاز مكون	**دائرة تسيير الموارد البشرية**
٩- متابعة ملف كل فرد مكون	**دائرة تسيير الموارد البشرية و المصلحة المعنية بالتكوين**
١٠- تقديم شهادة تكوين في جميع مجالات التكوين	**دائرة تسيير الموارد البشرية و المصلحة المعنية بالتكوين**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإستناد إلى وثائق داخلية بالمطحنة الصناعية لمتيجة

يعتبر التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، و يعرف بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويـد الأفـراد بمجموعة من المعلومات و المهارات المؤدية إلى رفع معدلات الأداء من خلال التعلم الذي يقترن بالتغير فـي السلوك، إذ يتكون السلوك نتيجة لخبرات يكتسبها الفرد عن طريق التعلـم الرسمـــي و غيـر الرسمـــي، فالتكيف الفعال هو نتيجة لسلوك معين تم تعليمه إذ يتعلم الفرد نتيجـــة التعزيز أو التشجيع لسلوك قام به، و تعمل البرامج التعليمية المدمجة في برامج التدريب على مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم و تعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة، كما يتم تطوير أساليب التدريب للتوافق مع متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية.

تلعب سياسة التكوين بالمطحنة الصناعية لمتيجة دورا هاما في الإدارة الفاعلة للثقافة التنظيمية،باعتبارها تعمل على تغيير أنماط السلوك التنظيمي انطلاقا من تغيير الإتجاهات،كما تعمل على نقل القيم الجديدة و المعتقدات التي تخدم توجهات التطوير التنظيمي كما يحقق التكوين فعاليته نتيجة التتابع و الإستمرار،و من خلال المقابلات التي أجريناها بالمطحنة الصناعية لمتيجة أن المطحنة تولي أهمية كبيرة لسياسة التكوين،و تعتمد عليها جوهريا

في تحقيق أهدافها في توجيه السلوك التنظيمي، كذلك تتبع دورة التكوين بعملية تقييم من خلالها يتم تحديد مدى استيعاب الفرد لما تلقاه من مراجعة الأداء و قياسه استنادا لمجموعة من المعايير. تعهد المطحنة الصناعية لمتيجة ببرامج تكوينها إلى خبراء و أجهزة أجنبية ذات كفاءة عالية في ميادين التكوين .

و قد سجلنا إجراء تكوينين في مجال الثقافة التنظيمية و التغيير التنظيمي قصد إحاطة المورد البشري بأهمية هذين الموضوعين و هو تكوين تم إجراءه خلال الفترة الممتدة من سبتمبر إلى نوفمبر ٢٠٠٥[٢٥١]،إلا أن صياغة مشروع تطويري مخطط و منظم بشكل متكامل لم يتم إجراءه بعد، لذلك حاولنا من خلال عرض سياسة إدارة الموارد البشرية بالمطحنة الصناعية لمتيجة قياس مدى قدرتها على تجسيد برنامج من أجل التطوير.

[٢٥١] انظر الملحق١

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تقديم المنظمة محل الدراسة و المتمثلة في المطحنة الصناعية لمتيجة من خلال التعرف على نشأتها، أهدافها، نوع نشاطها، تطور عمالتها، هيكلها التنظيمي مع تحديد طبيعة مهـام كـل قسـم و تطـور عمالتها، و باعتبار أن الجزء النظري من الدراسة خصص للتعرف على طبيعة التفاعل بين الثقافة التنظيمية و مدخل التطوير التنظيمي،فقد تم إسقاط الإطار النظري من الدراسة عمليا من خلال دراسة الحالة التي تناولـت أبعاد الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة و دورها في تجسيد برامج التطوير التنظيمي.
اعتمدت الدراسة الميدانية على قائمة استبيان تم توجيهها لإطارات المطحنة الصناعية،وذلك بهـدف التعـرف على مدى إدارك المورد البشري للبعد الثقافي،و تحديد مدى أهمية هذا الأخير في تحقيق التوجهات المنظمية و لاسيما دوره في تفعيل كل من الأداء و السلوك التنظيميين،ثم التطرق إلى أهم الملامـح التـي تميـز الثقافـة بالمطحنة الصناعية لمتيجة،بعدها تم التعرض إلى أهم الصعوبات الثقافية التي قد تؤدي إلى تـدني مسـتويات الفعالية التنظيمية أين تم تحديد مسبباتها و أهم انعكاساتها.
و كمحور أخير تمت دراسة إمكانية تجسيد برنامج تطوير تنظيمي بالمطحنة الصناعية لمتيجـة مـن خـلال التعرض إلى وصف البيئة الخارجية و الداخلية لها قصد تحديد أهم دواع إحداث هذا النوع من البرامج، ومـن ثم تحليل سياسة إدارة الموارد البشرية لمطحنة الصناعية و الدور الذي يمكن أن تؤديه كآلية لتجسـيد بـرامج التطوير التنظيمي.

الخاتـــــمة

إن الهدف من بحثنا هذا هو إيضاح مدى اعتبار الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحـداث التطويـر التنظيمـي و التي مثلت إشكالية البحث و محور الدراسة،إذ تعتبر الثقافة التنظيمية منظومة من القيم المعتقدات، الأسس الفكرية و الفلسفية،مركبا معقدا من المكونات التي تتشكل نتيجـة تفاعـل المنظمة مع بيئتها الاجتماعية و الثقافية، و التي تتراكم عبر مراحل حياة المنظمة لتشكل مقاربة يعتمـد عليها الفرد العامل في تكيفه مع الواقع التنظيمي و تفسير أحداثه، ترتبط الثقافـة التنظيميـة بالثقافـة الوطنية أو ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليـه، و الـذي تستـمد منـه أسسها الثقافية، كما تعتبر شـبكة من الثقافات الداخلية، حيث يقع على المنظمة إدارة التنوع الثقافي الذي يعتبر مصدرا استراتيجيا لتناول قضايا المنظمة، بتوفيره لوجهات نظر مختلفة في المعالجة بالإضافة إلى ارتباطها بمفهوم المسـؤولية الإجتماعية،من خلال تبنيها لمجموعة من القيم التي تخدم هذا النوع مـن التوجهـــــات وتسـتمد الثقافة التنظيمية أهميتهـا كونهـا :

1. تمنح الثقافة التنظيمية أعضاءها شعورا بالهوية، إذ لها دور في تعريف الحدود و خلـق الاختلافـات بين المنظمة و الآخرين.
2. تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية، و تعتبر حلقة الوصـل بـين أعضاء المنظمة.
3. تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تعزز مـــن ثباته.
4. تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعـي للعامـين بإعطـاء معنـى لنشاطات المنظمة، و كمرشـد لانتهاج السلوك الملائم.
5. تسهيل فعاليات الإدارة الموارد البشرية، عن طريق فهم الطبيعة البشرية و التعامل على أساس تعـدد الثقافـات، اذ يشكل إدارة التنوع الخلفيات الثقافية تحديا هاما لإدارة المنظمة.
6. تسعى إدارة المنظمة من خلال التركيز على المدخـل الثقـافي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه تعتبر الثقافة التنظيمية بعدا استراتيجيا كونها المحدد الإجتماعي و الثقافي للسلوك التنظيمي،حيث أن الفرد العامل يتحرك ضمن ما يضعه و يحدده مخزونه القيمي، الذي يتأثر بطبيعة الثقافة السائدة في بيئته،إلى جانب إمكانية الإعتماد عليها في تنمية دافعية الفرد و تحفيزه إلى الرفع من معدلات الأداء و تحسينه.

و عليه باعتبار أن للثقافة التنظيمية دور في تعزيز ثبات و استقرار المنظمة، فإن ضعف هذه الأخيرة في أداء أدوارها يؤدي إلى مشاكل و صعوبات تضعف الكيان التنظيمي و الذي يظهـر فـي شـكل أمراض مهنية تعتبر مؤشرات لتدني مستويـات الفعاليـة،إذ تتمثـل أهـم أسباب هذه المشاكل في:

1. إهمال دور الثقافة التنظيمية في ضبط الممارسات السلوكية.
2. وجـود ثقافـة تنظيميـة لا تـؤدي دورها بفعاليـــة.
3. عدم وجود ثقافة تسمح بصهر الثقافات المختلفة في ثقافة واحدة، و لا تحقق التنسـيق بيـن التنـوع الثقـافي ممـا يجعـل الفرد العامل يشعر بصعوبة التكيف.
4. عـــدم وجود قيم ايجابية تنمي دافعية الفرد و تحفزه لترقية أداءه و تفعيله.
5. المعاناة من مشكل التناقض القيمي و المتعلق بوجود تضاد بين القيم المحلية و القيم الأجنبية من جهة أو القيم القديمة و القيم الحديثة من جهة أخرى.

أمـا بالنسبــة لأهـم الإنعكاسـات التـي قـد تسببهـا المشاكـل ذات البعـد الثقافي بالمنظمة :

1. تعقد عملية الإتصال التنظيمي،حيث أن ضعف الثقافة التنظيمية يـؤدي إلـى غيـاب مضمون ثقافي مشترك يعتمد عليه الأفراد في تفسير رسالة الإتصال.
2. انخفاض الدافعية و نقص التحفيز مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء و نوعيته.
3. صعوبة التكيف.
4. انتشار سلوكيات و أمراض مهنية منهـا:
   1. حدة الصراعات التنظيمية؛
   2. سوء العلاقات الإنسانيـة؛
   3. ارتفـاع معـدل التـغيب؛
   4. اللامبـــالاة و الإهمال؛
   5. التخـــــــــــريب؛
   6. التعـب الـــــــذهني.

تعتبر مجموع هذه العوارض مؤشرات لتدني مستويات الفعالية التنظيمية،و عليه باعتبـار أن الثقافـة التنظيمية هي المتسبب في العديد من المشاكل التنظيمية التي تؤدي إلى تدني مستويات الفعالية التنظيمية و قصد الرفع من هذه الأخيرة، يمكن العمل على إعادة صياغة الثقافة التنظيمية السائدة، قصد الحصول على سلوكيات جديدة تخدم توجهات الرفع من مستويات الفعالية و هو ما يتم في إطار برنامج التطوير التنظيمي.

تعتبر برامج التطوير التنظيمي عملية تغيير تستهدف إعادة صياغة لمنظومة القيم و المعتقـدات قصـد التأثير في توجهات السلوك التنظيمي، تحقيقا لمستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، و بالإستناد إلى منهج البحث في العلوم السلوكية،إذ تناولت العديد من البـحوث و الدراسات مصطلح التطـوير مـن خلال باحثـين أمثـال: Warren Bennis، Smith،Alexander ، Bell، French ،و التي أكـدت على أهمية هذا النوع من البرامج في :

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها التنظيمية.
- خلق مناخ تنظيمي تتوافر فيه عوامل الثقة،و الدافعية للإنجاز و خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة
- إدارة و حل الصراع التنظيمـــــــي.
- الإرتقاء بمستوى الأداء ، و تـنمية الـمهارات و خبـرات العاملين.
- تطوير القيم و المعتقدات التنظيمية و الأنماط السلوكية لتحقيق رسالة المنظمة و غاياتها،تكيفـا مـع متطلبات البيئة التنظيمية و تحقيقا لمستويات عالية من الفعالية ، إذ أن الهدف الأعظم و الأبعد أثرا لمفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير أنماط السلوك السائدة في المنظمة اعتمادا على مبادئ و أسـس متقدمة،من خلال الاستفادة من أساليب البحث المتقدم للعلوم السلوكية.
- حل الأزمات التي تتعرض إليها المنظمة، تحقيقا لمفهوم الفعالية التنظيمية.

و يهدف برنامج التطوير التنظيمي أساسا و جوهريا إلى تغيير سلوك الأفراد من خلال الإعتماد على المدخل الثقافي كمدخل استراتيجي، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الموجه و المنظم لسـلوك الأفـراد داخـل المنظمة ، فالفرد يتحرك و يتصرف تبعا لمنظومة القيم و المعتقدات لديه، حيث تسعى برامج التطوير إلـى البحث عن محصلة جديدة من الأفكار و الرؤى و الأساليب الحيوية، التي يمكن أن تـوفر المنـاخ التنظيمـي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات و المستجدات التي أثرت حديثا على الجماعة أو المنظمة، و هو ما يؤكد علـى أن:

1. الثقافة التنظيمية هي المحدد و الضابط للممارسات السلوكية بالمنظمة.
2. غياب مضمون ثقافي تنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.
3. لا يمكن التنبؤ بنجاح برامج التطوير التنظيمي بمعزل عن البعـد الثقـافي بالمنظمة.

أما من خلال دراسة حالة منظمة جزائرية فقد حاولنا:

1. إسقاط الجزء النظري من الدراسة و تجسيده عمليا.
2. إبراز مدى اهتمام المنظمة الجزائرية بمفهوم الثقافة التنظيمية و مفهوم التطوير التنظيمي.

٣.مـدى أهميـة المشاكـل ذات البـعد الثقافي و انعكاساتهـا على مستويـات الفعالية التنظيمية بالمنظمة الجزائرية.

٤.مدى إهتمام المنظمة الجزائرية بتجسيد هذا النوع من البرامج.

حيث تطرقنا إلى أهمية الثقافة التنظيمية و مدى إدراكها من طرف المورد البشـري بالمنظمـة محـل الدراسة،كما سعينا إلى إيضاح أهم مكونات ثقافتها و أهم المشاكل التي تعتبر ذات منشأ ثقـافي و قـد توصلنا إلى:

١. أن إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة هو إدراك سطحي فمصـطلح الثقافة التنظيمية كمصطلح معروف و متداول إلا أنـه يفتقـر إلـى عمـق الإدراك و الإستعمال.

٢. صعوبة استخراج مكونات الثقافة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة و اتسام البعض منها بالغموض.

٣. أن مصطلح التطوير التنظيمي مصطلح غير متداول في أوساط العاملين،كما أن المنظمة لم تجري من قبل أي برنامج تطوير تنظيمي،بل اقتصرت على برامج تغيير لم تستهدف أي منها إعادة صياغة للثقافة السائدة و ذلك راجع لكون أن المنظمة لا تزيد مدة حياتهـا عن ١٢ سنة ما يجعلها جديدة نوعا ما.

٤. أن المنظمة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤدي إلى انخفاض مستويات الفعالية التنظيمية مثل التناقض القيمي و التي تنعكس من خلال انتشـار سلوكيات سلبية و ارتفاع معدلات التغيب و غيرها من الإنعكاسات.

٥. أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة محل الدراسة ناتجة أيضا عن إهمال هـذا البعـد الإستراتيجي-الثقافة التنظيمية- في الإدارة و الإستفادة من أبعاده و أدواره الحقيقية.

بعدها حاولنا الإحاطة بأهم دواع إحداث التطوير التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة، قصد التأكيد علـى أهمية تجسيد هذا النوع من البرامج بها، حيث أن ما يؤكد على أهميته و حتمية إحداثه، معانـاة البيئـة الداخلية للمنظمة من مشاكل ثقافية تسيء إلى مستويات الفعالية ،بالإضافة إلى أهمية التفاعل و التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية العامة و الخاصة و ما تفرضه من قيـ ـود.

إن أي برنامج تغيير مهما كانت أهدافه تعيق تقدمه مجموعة من المعوقات، لعل مـن أهمهـا مقاومـة المورد البشري لهذا النوع من البرامج ، و التي توصلنا إلى تحديد أهـم أسبابها و المتمثلـة في:

1. نقص الفهم و الإستيعاب لمضمون و أهمية هذا النوع من البرامج و أهدافه.
2. عدم اقتناع المورد البشري بالمنظمة محل الدراسة بأهمية و حتمية التطوير التنظيمي،نظرا لأن هذا النوع من البرامج غير متداول بها.
3. عدم اقتناع قيادة المنظمة بأهمية الثقافة التنظيمية و دورها الإستراتيجي في تحقيق التوجهات المنظمية.
4. نقص الثقة في قادة التطويـــر.
5. العوامل الإقتصادية،حيث يتخوف المورد البشري مما قد تحدثه برامج التطوير من تغيير في الظروف الاقتصادية مثل الدخل و تغيير ما قد تعود عليه الفرد.

و يتم التغلب على هذا النوع من المعوقات بمجموعة من الإجراءات تتخذها المنظمة قصد الإضـعاف من هذه المقاومة مثل: الإتصال للإقناع،دعم الإدارة العليا،المشاركـة،الحصول علـى ثقـة المـورد البشري و غيرها، إذ يتم تشخيص أسباب رفض المورد البشري لتبني هذا النوع من البرامج و علـى ضوء المسببات يتم رسم سياسة تذليل هذه المعوقات.

و عملا على تجسيد برامج التطوير التنظيمي يجري الإعتمـاد علـى عـدة آليـات: مـدخل الإدارة بالقيم،آليات التدريب التي تعتبر الأكثر انتهاجا في برامج التطوير التنظيمي، إلى جانـب آليـات إدارة الموارد البشرية التي قمنا بتحليل و تبيان مدى استعداداها لتجسـيد بـرامج التطويـــر التنـــظيمي بالمنـظمة محـل الدراسة و مدى مساهمتها في إدارة الثقافة التنظيمية و التي توصلنا من خلالها إلى:

1. بالنسبة لسياسة التوظيف : تهدف المنظمة من خلال عملية التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم و معتقداتهم مع قيم المنظمة، اذ توفر عملية الاستقطاب المعلومات للمتقدمين للمنظمة، فتعكس أهم
2. قيمهـــا و معتقداتها، فإذا أحس المرشح بنوع من التناقض أو التعارض مع قيمه فان ذلك سيؤدي إلـى انسحابـه، كما تسمح الاختبارات ما قبل التوظيف التي تجريهـا المنظمـة بـالتعرف علـى مكونـات ثقافته،قيمه، معتقداته و اتجاهاته و تمده بصورة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بها، و عليـه يمكـن القول أن سياسة التوظيف تسمح بتبني أفراد تتناسب ثقافتهم مع طبيعة الثقافة التنظيمية.
3. كذلك يعتبر تثمين سياسة التحفيز و اعتماد نظام المكافآت متين بالمنظمة محل الدراسة، وسيلة تحفيزيـة لتقبل الثقـــــافة الجديدة و بالتالي تبني سلوكيات جديدة، و آلية هامـة لتجسـيد بـرامج التطـوير التنظيمي،حيث أن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعـث أو مؤثـر خارجـي للـفرد

٤. يـ ـدفعه للتحرك فباستخدام الإدارة للحوافز لا تسعى المنظمة من خلالها فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية بل و تنمية الرضا عن العمل، لذلك من الضروري العمل على تطوير نظـام المكافـآت لتعزيـز القـيم الجديدة.

٥. تعتبر سياسة التكوين من أهم آليات تجسيد برامج التطوير التنظيمي، باعتبارها تسـمح بإكسـاب الأفراد سلوكيات و اتجاهات جديدة ،حيث تتمتع المنظمة محل الدراسة بسياسـة تكـوين تخـدم توجهات برامج التطور التنظيمي،باعتبار أنها تسعى جاهدة لتنمية و تطـوير المـورد البشـري بالإضافة إلى اعتمادها نظام التكوين المستمر،و استخدامها لخبراء و متخصصين أجنبيين ،إذ يـتم تخصيص ميزانية هامة للوفاء ببرامج التكوين،إذ تسهر قيادة المنظمة محل الدراسة على تطـوير المورد البشري و الرفع من كفاءته.

و عليه يمكن تلخيص أهم التوصيات الممكـن تقديمهـا فيمـا يلـي:

١. تحتاج المنظمة الجزائريـة إلـى إدراك مدى أهمية و إستراتيجية الإعتماد على الثقافة التنظيميـة في تحقيـق التوجهـات المنظميـة و الإستفادة من أبعادها و مضامينها فمـن الضـروري أن تـولي المنظمة الجزائرية الأهمية الكافية لهذا المفهوم و تسعى لاستغلاله نظرا لدوره فـي توجيـه المـورد البشري و التأثير في توجهاته.

٢.الإقتناع بأن للضعف الثقافي بالمنظمة الجزائرية انعكـاس واضـح علـى مستويـ ـات الفعالـ ـية التنظيميـ ـة.

٣. حتمية تبني برامج التطوير التنظيمي و ضرورة اقتناع قادة المنظمة الجزائرية بأهمية هذا النـوع من برامج التغيير في تفعيل دور المنظمة و توجهاتها الإستراتيجية باعتبار أن الهدف الأول لهذا النوع من البرامج هو تحقيق الإندماج الداخلي و التكيف الخارجي، فالعمل على إعادة صياغة منظومة القيم و المعتقدات السائدة بالمنظمة الجزائرية ضروري لأنها ثقافة سلبية لا تخدم التوجهات المنظمية.

٤.الإعتماد على مختلف الآليات الممكنة لتجسيد هذا النوع من البرامج متاح بالمنظمة الجزائرية و التي لعل من أهمها سياسة التكوين التي يعتبر من الضروري تبنيها بهدف تعريف العامل بأهمية و عمق كل من الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي،من أجل استيعاب أفضل للمفهومين ،إذ يسمح استيعاب هـذين الأخيرين بتقبلهما و الإقتناع بأهميتهما،إلى جانب الإعتماد عليها كونها سياسة فعالة نحو تغيير أنمـاط السلوك السائد و تغيير اتجاهات الأفراد و التحويل من معتقداتهم.

أخيرا نأمل أن يكون بحثنا دافعا لإجراء بحوث تهتم بالمـورد البشـري و إستـراتيجيـة التعـامل معه،و التأثير به، قصد تحقيق التوجهات المنظمية، و الكشف عن أهم المعوقات التي تؤدي إلى عـدم فعالية المورد البشري خاصة تلك المتعلقة بالقيادة، إذ يعد من الضروري إيجاد قيـادة رشـيدة، تـدفع المورد البشري بمنظمتها إلى تحقيق أهدافهـــا .

المراجـــع

المراجع باللغة العربية

١. ابراهيم عبد العزيز شيحة ، الادارة العامة ، دار نجاح للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، دون تاريخ نشر.
٢. احمد سيد مصطفي،إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية ، الإسكندرية،٢٠٠٠.
٣. اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩ .
٤. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن ٢١ ، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة ، ٢٠٠١ .
٥. بوفلجة غياث(١)، قيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر،الجزائر، الطبعة ٠٢، ٢٠٠٣ .
٦. بوفلجة غياث(٢)، فعالية التنظيمات تشخيص و تطوير،دار الغرب للنشر و التوزيع،الطبعة ٠١، الجزائر،٢٠٠٣.
٧. توماس وهيلن،دافيد هنجر،الادارة الاستراتيجية،ترجمة محمود عبد الحميد مرسي و آخرون،معهد الادارة العامة،١٩٩٠،دون بلد.
٨. ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد مرسي ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٩. ثابت عبد الرحمان ادريس١ ، إدارة الأعمال ، نظريات نماذج و تطبيقات،الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
١٠. ثابت عبد الرحمان ادريس٢، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية،٢٠٠٠
١١. جلال ابراهيم عبد ، إدارة الأعمال ، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣.
١٢.جمال الدين محمد مرسي،السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،٢٠٠٢
١٣. حسين حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر، عمان ، ٢٠٠٣
١٤. دافيد راتشمان،الإدارة المعاصرة،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،دارالمريخ،المملكة العربية،٢٠٠١
١٥. دافيد ويلسون،إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ،ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر، القاهرة، الطبعة ٠٢ ، ١٩٩٩
١٦. دوجلاس سميث، ترجمة عبدالحكم احمد الخزامي، إدارة التغيير- الأداء- الافراد ' المبادئ و الاستراتيجيات' ،ايتراك للنشر،مصر،٢٠٠١.

١٧ . راوية حسن،السلوك في المنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،١٩٩٩.

١٨. رفعت عبد الحليم الفاعوري،إدارة الإبداع التنظيمي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة٢٠٠٥

١٩. زكريا مطلك الدوري، الادارة الاستراتيجية " مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،٢٠٠٥

٢٠. سعاد نائف برنوطي،الإدارة'أساسيات إدارة الأعمال'،دار وائل،عمان،الطبعة٢٠٠١،٠١

٢١. سنان موسوي، الادارة المعاصرة الأصول و التطبيقات ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ،الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.

٢٢. سيد الهواري،منظمة القرن الـ ٢١، مكتبة عين شمس، مصر،١٩٩٩.

٢٣. شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠.

٢٤. صبحي العتيبي ،تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة ٠١ ، ٢٠٠٢

٢٥. صديق محمد عفيفي و احمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي دراسة وتحليل، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة١٠، ٢٠٠٣ .

٢٦. صلاح الدين محمد عبد الباقي(١)،السلوك التنظيمي 'مدخل تطبيقي معاصر'،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،٢٠٠٣.

٢٧. صلاح الدين محمد عبد الباقي٢،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر،٢٠٠٠.

٢٨. الصيرفي محمد عبد الفتاح،الادارة الرائدة،دار صفاء للنشر،الطبعة٠١،عمان،٢٠٠٣.

٢٩. طارق السويدان،منهجية التغيير في المنظمات،دار ابن حزم للطبع و النشر و التوزيع،الطبعة الأولى، بيروت،٢٠٠١

٣٠. عبد العزيز ابو نبعة،المفاهيم الاداريةالحديثة،دار مجدلاوي للطباعة،عمان،٢٠٠١

٣١. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة ٠١ ، ٢٠٠٤

٣٢. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية،٢٠٠٢

٣٣. عبد المعطي محمد عساف ، مبادىء الادارة المفاهيم و الاتجاهات الحديثة،دار زهران للنشر، ٢٠٠١ ، عمان.
٣٤. عبد الناصر محمد علي حمودة،إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،٢٠٠٥.
٣٥. علي السلمي ، خواطر في الادارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة،٢٠٠١
٣٦. علي السلمي،ل.نهرت،سياسات و استراتيجيات الادارة في الدول النامية،دار غريب للنشر،مصر.
٣٧. علي شريف ،مبادئ الادارة " مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ٢٠٠١.
٣٨. كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي المفاهيم و الأسس،سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم،دار الفكر،عمان ،الطبعة الثالثة،٢٠٠٤.
٣٩. ماجدة عطية، سلوك المنظمة'سلوك الفرد و الجماعة'،دار الشروق ،عمان،الطبعة٠١، ٢٠٠٣
٤٠. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة الاسكندرية،٢٠٠٣
٤١. محمد صالح حناوي،محمد سعيد سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الاسكندرية،٢٠٠٠.
٤٢. محمد قاسم القريوني ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، بدون دار نشر ، طبعة ٠٣ ، عمان ، ١٩٩٣ .
٤٣. محمد قاسم قريوتي١، السلوك التنظيمي ، بدون دار نشر ، عمان ، الطبعة ٠٢ ،١٩٩٣
٤٤. مصطفى كامل ابو العزم عطية،مقدمة في السلوك التنظيمي ،الكتب العربي الحديث،الاسكندرية،٢٠٠١،
٤٥. مصطفى محمود ابو بكر،إدارة الموارد البشرية'مدخل لتحقيق الميزة التنافسية' ،الدار الجامعية،الاسكندرية،٢٠٠٣
٤٦. مهدي زويلف و علي العضايلة، إدارة المنظمات نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، عمان،١٩٩٦.
٤٧. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة ٠٢ ، ٢٠٠٣ .
٤٨. ميرغني عبد العال حمور،التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية،الشرق الأوسط للطباعة،عمان،١٩٨٦.

الرسائـــــل

١. بوسوسة نعيمة ، الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة،أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥،

٢. سلام سليمة ، ثقافة المؤسسة والتغيير،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،٢٠٠٤

٣. سويسي عبد الوهاب،الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،٢٠٠٤

٤. مراكشي محمد أمين ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة البليدة،٢٠٠٥

مواقع الانترنيت

١. موقع انترنيت: www.mortada@annaba.org تحت عنوان ،سنن التغيير و ملامحه، من إعداد مرتضى معاش، أطلع عليه ٢٠٠٦/١١/١٥

٢. Durand @1992Edition Site internet créé par : C.Durand et d'autres vue 15/11/2006 www.2000Christophe liaisons.com

٣. **http://www.alkhaleej.ae/articles/show_article.cfm?val** وضع من طرف سعد ناصر الدين اطلع عليه ٢٠٠٧/٠٣/١١

المراجع باللغة الاجنبية

1-E.Delavalee,La culture d'entreprise,Edition d'organisation,2002
2-Emmanuel Arnaud,Le management stratégique de l'information,ED Economice,Paris,1994
3-Françoi Boneu,Françoise Feltu,Luc marmonier,Piloter le changement managérial,Ed liaison,Paris,1992
4-Françoi Pichault,Ressource humaines et changement stratégique,Boek Université,Bruxelles,1996
5-Gérard dominique Carton,Eloge du changement,méthode et outils,Pearson education,Paris,2004
6-Gérard Koenig,Management stratégique 'Vision,Manœuvres,et tactique', ED Nathan,Paris,1993
7-Gerry Jhonson et d'autres,Stratégique,Pearson Education,Paris,2 Edition,2002
8-Helene Denis,Stratégie d'entreprise et incertitude environnementale,Edition Economic,Paris,1990
9-Jaques Soyer,Fonction formation,Edition d'organisation,1999
10-Jean Brilman,Les meilleurs pratiques de management,Ed d'organisation, paris,2004
11-Jean pierre Mougrand,Le management dans la nouvelle économie,Ed D'organisation,Paris
12-Jhon RschermerHorne,David S.Chappell,principe de management,Village mondial,Paris,2002
13-.Marcel Alain,Prendre en main le changement'Stratégie personnelles et organisationnelles,Ed Nouvelles,1996
14-M.Thevenet,Audit de la culture d'entreprise,Edition d'organisation,Paris,1986
15-Neil Glass, Management les 10 Défis, Edition d'organisation, Paris, 1998,
16-Philipe Burgy,Alain Derray,Alain Lussault,Les fondements d'entreprises,Copyright,Paris,1993
17-Philipe Migani,Les systemes de management,Ed d'organisation,Paris
18-Raynod Alain Thiétart,Le management,Presse unversitaire,Paris,11 éme edition,1999.
19-Simon L.dolant et Salvador Garcie,La gestion par valeur,Montérial,Ed Nouvelles,1999
20-Stratégor,Politique général d'entreprise, DUNOD,Paris,2002

الملاحـــق

استبيـــــان

الثقافـة التنظيميـة مدخـل استـراتيجي لإحـداث
التطويـر التنظيمـي
المطحنة الصناعية لمتيجة

يشرفنـــي أن أتقدم إلى إطارات المطحنة الصناعية لمتيجة بهذا الإستبيان طالبة منكم الإجابـة عليه و الذي يتعلق ببحث علمي في إطـار التعـرف على التوجه الثقافي لبرامج التطوير التنظيمي، و سعيا تحقيقا للأهداف التالية:

- تحديد ملامح و أبعاد الثقافة التنظيمية بالمطحنة الصناعية لمتيجة.
- التعرف على أثر التوجه الثقافي على المستويات الفعالية التنظيمية.
- التطرق إلى آليات إدارة الموارد البشرية في تجسيد برامج التطوير التنظيمي.

يرجـى منكـم الإجابـة بكـل موضوعيـة و شفافيـة من أجل مصداقية أحسـن لنتائج هذا البحث.

تقبلوا مني الشكر الجزيل لتعاونكم

معلـومات شخصيـة

الفـــرع:

الأقدميـة:

المستوى العلمي: ***الشهادة المحصلة:***

الوظيفة:

المحور الأول:مضامين و أبعاد الثقافة التنظيمية

١- إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية حسب رأيك هي:

١. مجموع قيم و معتقدات تكونها و تتقاسمها الجماعة [ ]

٢. مجموع معايير و قواعد تحدد أنماط السلوك التنظيمي [ ]

٣.مقاربة يستعملها الفرد في المنظمة من اجل فهم الواقع التنظيمي و حل مشاكله [ ]

٢-ماهية الثقافة التنظيمية

١. إلى أي مدى تعتبر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تمنحها هوية؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. إلى أي مدى تشعر بالولاء و الانتماء إلى المطحنة الصناعية لمتيجة؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣. إلى أي مدى تحدد الثقافة التنظيمية سلوك الافراد العاملين بالمطحنة الصناعية لمتيجة؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣- الثقافة التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية

١.إلى أي مدى تتبنى المطحنة الصناعية لمتيجة قيم المسؤولية الاجتماعية؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٤- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة من:

١. قيم المؤسس ....
....
....

٢.أهم الانجازات ....
....
....
....
....

٣.الأساطير(القصص الخرافية المتداول) ....
....
....
....
....
....
....

٤.أهم الشخصيات
....
....
....
....
٥.أهم العادات بالمنظمة
....
....
....
....
....
٦.أهم القيم السائدة
....
....
....
....
....
٧. أهم
الرموز:...
....
....
....
....
٨. أهم الشعارات
....

....

....

....

....

....

المحور الثاني:أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الفعالية

١- أهم القيم الايجابية

١. إلى أي مدى تتمتع ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة بقيم الصداقة؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. إلى أي مدى تتمتع ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة بقيم التعاون؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣. إلى أي مدى تتمتع ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة بقيم الاحترام؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٤. إلى أي مدى تتمتع ثقافة المطحنة الصناعية لمتيجة بقيم الثقة؟ [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢- انعكاس التوجه الثقافي على مستويات الفعالية

١. إلى أي مدى تشعر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تمنحك الولاء و الانتماء [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. إلى أي مدى تشعر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تحفزك [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣. إلى أي مدى تشعر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تمنحك الرضا [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٤. إلى أي مدى تشعر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تشجعك على المشاركة [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٥. إلى أي مدى تشعر أن الثقافة بالمطحنة الصناعية لمتيجة تثمن المورد البشري [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣- الصعوبات الثقافية و انعكاسها على مستوى الفعالية

أ- إلى أي مدى تعاني المطحنة الصناعية لمتيجة من تناقض قيمي بين:

١. القيم المحلية و القيم الدخيلة أو الأجنبية [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. القيم القديمة و القيم الحديثة [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

ب- أهم الانعكاسات التناقض القيمي

إلى أي مدى تعاني المطحنة الصناعية لمتيجة من الانعكاسات التالية لصعوبات ثقافية؟

١. الصراعات [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. تدهور العلاقات الإنسانية [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣. التعب الذهني [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٤. صعوبة التكيف [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٥. الإهمال المؤدي إلى التخريب [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

المحور الثالث: الثقافة التنظيمي و برنامج التطوير

لأي من الأسباب التالية قد تقاوم برنامج تغيير تقوم به المطحنة الصناعية لمتيجة؟

١. الخوف من فقدان ما تم التعود عليه [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٢. الخوف من المجهول [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٣.تغير الشروط الاقتصادية(الدخل) [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٤. الافتقار إلى الخبرة التي يتطلبها الأداء الجديد [١] [٢] [٣] [٤] [٥]

٥. عدم الثقة في القيادة [١] [٢] [٣] [٤] [٥]